



**UNIVERSIDADE DO MINHO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**CURSO DE LICENCIATURA EM  
GESTÃO HOTELEIRA E TURISMO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ano letivo 2019/2020 – 4º Ano

**TEMA: BALANCED SCORECARD E A SUA IMPLEMENTAÇÃO NO TECIDO  
EMPRESARIAL EM CABO VERDE**

**Autora: Daniela Andrade Gomes Delgado, N.º 3220**

**Mindelo, 2020**



**Universidade do Mindelo**  
**Departamento de Ciências Económicas e Empresariais**  
**Licenciatura em Gestão Hoteleira e Turismo**

**TÍTULO DA MONOGRAFIA:**  
**Balanced Scorecard e a sua implementação no tecido**  
**empresarial em Cabo Verde**

**Autora:** Daniela Andrade Gomes Delgado  
**Orientadora:** Mestre Nilza Maria Da Luz Tavares

**MINDELO, 2020**

**Título: *Balanced Scorecard* e a sua implementação no tecido  
empresarial em Cabo Verde.**

**Declaração de originalidade**

Declaro que esta monografia é o resultado de uma investigação científica pessoal em que o seu conteúdo e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas, no texto nas notas, nos anexos e na bibliografia.

**À candidata,**

Daniela Andrade Gomes Delgado

“O presente trabalho apresentado a Universidade do Mindelo como Parte dos requisitos para obtenção de Grau de licenciatura em gestão Hoteleira e Turismo”.

Ao meu pai, Daniel Delgado por  
sempre me apoiar em todas as  
circunstâncias, quer a nível  
profissional como pessoal.

## **AGRADECIMENTO**

À Deus, por me proporcionar uma grande força de acreditar e lutar para conseguir efetuar este trabalho científico.

A minha orientadora Mestre Nilza Maria da Luz Tavares, pela oportunidade que me foi dada de desenvolver este trabalho sob a sua orientação, pelo apoio, disponibilidade e valorosas contribuições sem as quais não teria sido possível a realização do mesmo.

Ao meu querido pai Daniel Delgado, pelo carinho, paciência e apoio incondicional. Por cuidar da minha filha para que tivesse tempo para fazer a minha monografia.

A minha querida mãe Filomena Delgado, pelo apoio e preocupação.

A minha filha Gabriela Delgado por ser a minha maior força.

Ao meu amor Helton Delgado, pelo apoio incondicional, pela paciência e por toda ajuda oferecida para realização do trabalho.

“Não sobreviverão os mais fortes e nem os  
mais inteligentes, e sim os que melhor se  
adaptam”

(Charles Darwin)

## RESUMO

O Balanced Scorecard (BSC), é uma ferramenta de gestão estratégica que surgiu nos anos 90, que traduz a missão e a estratégia da organização. Na atualidade é um instrumento incrementado nas grandes empresas internacionais que é baseado em indicadores não financeiros e financeiros, porém em Cabo Verde ainda não é uma realidade, daí a ideia de realizar um estudo para saber quais os fatores por detrás dessa não utilização,

Trata-se de um estudo de caráter indutivo, exploratório, qualitativo que pretende desenvolver uma análise das dificuldades e limitações na implementação e utilização do BSC nas organizações em Cabo Verde, que podem ser encontradas pelas empresas no processo de utilização, sendo que os dados trabalhados foram a análise de conteúdo de estudos de casos de projetos de implementação do BSC em Cabo Verde, publicados na plataforma de trabalhos científicos em Cabo Verde “*Portal do Conhecimento*” ou inseridos na plataforma do Google académico. Tendo como base duas questões de investigação: Que dificuldades e limitações podemos encontrar na implementação do BSC nas organizações em Cabo Verde?; Que medidas foram adotadas para mitigar tais dificuldades e limitações?.

Realizou-se um levantamento de bibliografia para suportar o enquadramento teórico da monografia. Utilizou-se livros e artigos científicos sobre o BSC e Gestão Estratégica. Para responder as perguntas iniciais, utilizou-se a meta análise com o intuito de identificar e caracterizar as dificuldades que foram organizadas em 8 categorias que são: 1-Cultura Organizacional, 2-Motivação e Formação, 3-Conhecimento, 4-Indicadores e Metas, 5-Comunicação, 6-Alinhamento Estratégico, 7-Recursos Limitados, 8-Envolvimento e experiência dos participantes.

Contudo, todos os autores(das teses utilizadas para a meta análise) apontaram benefícios e exequibilidade do BSC dentro das Organizações em Cabo Verde, sendo que o mesmo contribui de maneira muito importante na estratégia da organização, no seu posicionamento e sobrevivência no mercado, num mundo cada vez mais globalizado e com consumidores exigentes.

**Palavras Chaves:** *Balanced Scorecard*, Implementação no tecido Empresarial em Cabo Verde.

## ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC), is a strategic management tool that emerged in the 90s, which reflects the mission and strategy of the organization. In the present time is an instrument increased in large companies International which is based on non - financial and financial indicators, put in cable Green is not yet a reality, hence the idea to conduct a study to find out which factors behind this non – use.

It is a study of inductive character, exploratory qualitative intended to develop an analysis of the difficulties and limitations in the implementation and use of the BSC in organizations in Cape Verde q ue can be encountered by companies in the use of process, and the data discussed were the content analysis of case studies of BSC implementation projects in Cape Verde, published on the scientific papers platform in Cape Verde "*Portal do Conhecimento*" or inserted in the Google academic platform . Based on two research questions: What difficulties and limitations can we find when implementing BSC in organizations in Cape Verde?; What measures have been taken to mitigate such difficulties and limitations?

A bibliography survey was carried out to support the theoretical framework of the monograph. Scientific books and articles on BSC and Strategic Management were used. To answer the initial questions, the meta analysis was used in order to identify and characterize the difficulties that were organized into 8 categories, which are: 1- Organizational Culture, 2- Training and Motivation, 3- Knowledge , 4-Indicators and Goals, 5- Communication, 6- StrategicAlignment, 7- Limited Resources, 8- Participants' involvement and experience.

However, all the author zpoint out the benefits and feasibility of the BSC within Organizations in Cape Verde, and it contributes in a very important way to the organization's strategy, its positioning and experience in the market, in a globalized world and with more demanding consumers.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*, Implementation in the business fabric in Cape Verde.



# ÍNDICE

AGRADECIMENTO.....	v
RESUMO .....	vii
ABSTRACT .....	viii
ÍNDICE DE QUADROS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
LISTA DE SIGLAS.....	xii
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
1 - Estratégia Empresarial .....	4
1.1 - Planeamento estratégico .....	6
2- O Tecido empresarial em Cabo Verde .....	9
3 - Balanced Scorecard .....	11
3.1 - Origem e Evolução do Balanced Scorecard .....	11
3.2 - Caracterização e definição do Balanced Scorecard .....	16
3.3 - O Balanced Scorecard como um sistema de controlo de desempenho .....	18
3.4 - As Quatro perspetivas do BSC .....	19
3.5 - Relação causa e efeito entre as perspetivas. O mapa estratégico....	27
3.6 - O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de Gestão Estratégica .....	29
3.7 - Implementação e Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> .....	33
3.8 - A imprescindibilidade do BSC em tempos de crise .....	48
CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....	56
CAPÍTULO III – ANÁLISE DE RESULTADOS .....	58
4 - Resultados.....	58
4.1 - Dados.....	58
4.2 - Analogia e Tipificação das Dificuldades e Limitações .....	58
4.3 - As dificuldades foram reagrupadas em categorias: .....	64

4.4 - Analise de Resultados .....	67
4.4.1 - Dificuldades E Limitações.....	67
4.5 - Medidas de Mitigação .....	69
CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	71
BIBLIOGRAFIA .....	73
ANEXO .....	78
Tabela 1 – Quantificação dos Dados .....	78

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro - Um cronograma típico para o BSC .....	399
--	-----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – As premissas do planeamento.....	7
Figura 2 - Quatro Processos para gerir a estratégia .....	13
Figura 3 - Evolução Balanced Scorecard .....	15
Figura 4 - Perspetivas do Balanced Scorecard .....	19
Figura 5 - Principais indicadores da perspetiva do cliente.....	23
Figura 6 - Ofertas de valor para os clientes .....	255
Figura 7 - Balanced Scorecard.....	27
Figura 8 – Exemplo de um mapa estratégico .....	299
Figura 9 - O Balanced Scorecard como sistema de Gestão Estratégica.....	311

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - <i>Evolução das empresas Ativas em Cabo Verde por ilha entre 2018/2017 (%)</i> .....	9
Gráfico 2 - Evolução do número de pessoas ao serviço em Cabo Verde entre 2018 e 2017, segundo a ilha (%) .....	10
Gráfico 3 - Evolução do volume de negócios entre 2018 e 2017, segundo a ilha (%) ...	11
Gráfico 4 - Frequência de Dificuldades .....	67
Gráfico 5 – Frequência em % das dificuldades de implementação do BSC .....	69

## **LISTA DE SIGLAS**

<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>FCS</b>	Fatores Críticos de Sucesso
<b>IAE</b>	Inquérito Anual às Empresas
<b>ME</b>	Mapa Estratégico
<b>PME</b>	Pequenas e Médias Empresas
<b>TDB</b>	Tableau de Bord

# INTRODUÇÃO

As organizações consistem na criação mais reveladora e admirável do capital humano de todos os tempos, e na atual conjuntura social, a tecnológica e o departamento financeira das organizações estão sujeitas a um ritmo competitivo sem proveniência, daí a necessidade de melhorar o seu desempenho e desenvolver a sua gestão estratégica a fim de melhorar a sua performance. (Cruz 2008)

As organizações durante muitos anos mediram a performance utilizando fundamentalmente indicadores financeiros, através dos quais avaliavam valores tangíveis. Nos finais de década dos anos 80 começou a verificar-se uma mudança profunda nos negócios, na economia e na gestão das organizações em geral em que para calcular o valor de uma empresa pesava cada vez mais os indicadores não financeiros. (Pinto, 2009).

Por conseguinte, considerando a carência de um sistema de medição que complementasse os indicadores financeiros, no início dos anos 90, Kaplan e Norton criaram o Balanced Scorecard (BSC) que consiste numa ferramenta de gestão de Performance que inclui indicadores financeiros e não financeiros num conjunto equilibrado (Carlos da Cruz 2006).

O BSC é uma ferramenta crucial na medição do desempenho estratégico da organização, como também na gestão de mudanças organizacionais, indicando as melhores práticas que acarretam mudanças culturais no interior da empresa, ou seja, estimulando diálogo interno com a finalidade de estabelecer um alinhamento hierárquico desde a gestão de topo até aos colaboradores.

A sabedoria do BSC está assentado na visão global da estratégia das organizações sustentadas em quatro perspetivas – Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento – Sobre a qual são estabelecido objetivos e indicadores que funcionam de forma balanceada estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas e esta relação impõem a tomada de decisões importantes para atingir a visão da organização.

A sua implementação acertada acarreta imensas vantagens tais como inclusão de medidas financeiras e não financeiras; comunicação e feedback da estratégia para todos os colaboradores da empresa; ligar o planeamento e orçamento a fim de conseguir um alinhamento organizacional e a sua evolução ao longo do tempo.

Porem em Cabo Verde, a sua implementação no tecido empresarial não é uma realidade, fazendo com que em um país de Desenvolvimento medio, onde as empresas precisam ser estrategicamente fortes para dar resposta as demandas do Mercado insular, os gestores optam por outras ferramentas de Gestão que não seja o BSC.

Esse fenómeno foi o motivo principal da escolha do tema de investigação enquadrado no estudo de Lopes, F. M, (2018) no seu estudo sobre Práticas de Controlo de Gestão em Cabo Verde, onde o mesmo aponta o BSC como a ferramenta menos utilizadas pelos gestores em Cabo Verde, surgindo então a ideia de realizar um estudo para saber quais os fatores por detrás dessa não utilização mas que por questões de restrições pandémicas optou-se por analisar as limitações e dificuldades até agora encontradas por investigadores relativamente a empresas em Cabo Verde, verificando se realmente as suas limitações e dificuldades podem condicionar a sua implementação são fatores de peso que condicionam a sua utilização pelas empresas em Cabo Verde.

O presente trabalho foi elaborado no intuito de retratar as diligentes da implementação e utilização do BSC em Cabo Verde, assumindo duas perguntas de partida:

1. Que dificuldades e limitações podemos encontrar na implementação do BSC nas organizações em Cabo Verde?
2. Que medidas podem ser adotadas para mitigar tais dificuldades e limitações?

O assunto tratado é de extrema importância visto que ajuda a entender e identificar as dificuldades e limitações na implementação desta ferramenta evitando assim erros de implementação e utilização, de forma a demonstrar as repercussões que incide numa organização, e só assim potencializar os benefícios da sua utilização contribuindo para uma melhor utilização.

O trabalho tem por objetivo global desenvolver um estudo sobre as dificuldades e limitações no processo de implementação do BSC no tecido empresarial em Cabo Verde, pretendendo ainda no decorrer do estudo, identificar aspetos cruciais para a adesão, conceção e implementação do BSC como sendo uma ferramenta de gestão estratégica.

Como objetivo específico pretende-se:

- Identificar e caracterizar instrumentos e eventuais medidas de mitigação;
- Nomear, caracterizar, tipificar e analisar as dificuldades e limitações enfrentadas pelas empresas.

Optou-se metodologicamente por uma abordagem indutiva, exploratória de natureza qualitativa, tendo como estratégia de investigação de meta analise na identificação de

dificuldades na implementação do BSC, com base em dados secundários, analisando conteúdos de trabalhos académicos já realizados no tecido empresarial cabo-verdiano.

Dividiu-se o trabalho em três capítulos sendo o Capítulo I - Enquadramento Teórico da temática em causa, Capítulo II - Metodologia, utilizada no trabalho e o Capítulo III – Análise de Resultados encontrados no trabalho, seguido de Introdução e Conclusão.

# **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **1 - Estratégia Empresarial**

A Estratégia deu origem através da palavra grega, *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *ag* (liderar) e por isso significa literalmente a liderança do exército ou a função do general do exército proveniente do meio militar e foi aplicada com propriedade às empresas, já que elas pretendem, alcançar uma vantagem competitiva sobre a concorrência (do ataque) e, por outro lado, protegerem-se a si mesmas, garantindo aquela vantagem (da defesa), segundo Reis (2000). A estratégia originou-se através da arte militar, referente a uma campanha para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo (ANSOFF, 1977).

A mais de 2000 anos surgiu o conceito da estratégia devido uma atividade militar desde os tempos de Sun Tzu. O conceito de estratégia de Sun Tzu está muito próxima do conceito de gestão estratégica organizacional atual, no sentido em que uma organização depende, fundamentalmente, do conhecimento dos seus pontos fracos e dos seus pontos fortes internos, do meio envolvente, e em particular, dos seus concorrentes (Rodrigues, 2012).

A estratégia aplicada à gestão empresarial começaram a dar as suas primeiras contribuições com publicações no início dos anos 60 do século XX e se intensificaram nos anos 70 e 80, originando um contexto teórico-prático dessa área do conhecimento organizacional. Devido a mudanças verificadas no ambiente das empresas, sentiu-se a necessidade de reajustar e enriquecer os conteúdos dos trabalhos, porem os trabalhos mais influentes continuam sendo utilizados.

A teoria da estratégia é sobre a realidade dos negócios, pois ela consiste em escolher entre múltiplas opções existentes a hipótese concebível sobre os aspetos tanto interno como externo da empresa a fim de tomar decisões mediante a hipótese escolhida (Chiavenato, 2007).

A estratégia tem de estar em consonância com a missão e com os objetivos da organização e traduzir a lógica comercial da empresa, isto é, exprimir os princípios estabelecidos para concretizar a sua finalidade. Ela define ainda o negócio em que a empresa deve atuar, a posição competitiva que visa alcançar e a experiência distintiva que lhe permitirá continuar a existir em consonância com a finalidade estabelecida (Reis, 2000). Pode ser



definida como o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa ou como um padrão de alocação dos recursos para realizar os objetivos da organização. É a configuração de objetivos a longo prazo, o conjunto de critérios que visa orientação para as decisões e o conjunto políticas que levam adiante as atividades que são necessárias para alcançar determinados objetivos.

A estratégia empresarial constitui um conjunto de objetivos e políticas principais capazes de guiar o comportamento global da empresa no longo prazo, em relação ao seu ambiente externo (Chiavenato, 2007).

As organizações sofrem constantes pressões competitivas, o que as obriga em manter-se em alerta, adaptação e ajuste às mutáveis condições ambientais caso queiram manter sua sustentabilidade.

A partir dessas considerações, é possível perceber a importância da estratégia para a sobrevivência das organizações. Com efeito, o posicionamento estratégico envolve toda a organização no sentido de alcançar e manter uma vantagem competitiva perante os concorrentes. O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue através do seu ambiente.

Segundo Cavagnoli (2009), a formulação e implementação de estratégias empresariais é um processo de gestão visando a tomada de decisão a médio e longo prazo, abrangendo decisões relativas à definição de negócio, objetivos e, particularmente, os fatores críticos de sucesso. As decisões estratégicas delimitam e condicionam as decisões operacionais, tendo o propósito de obter o maior retorno possível através da satisfação dos clientes. Para um determinado negócio, as decisões estratégicas são tomadas por meio do processo de formulação da estratégia.

Para Cavagnoli (2009) este processo implica:

- Definição da missão, visão e valores da empresa;
- Identificação de ameaças e oportunidades que o ambiente externo pode trazer à empresa, no presente e/ou no futuro (Diagnóstico Externo);
- Distinção dos fatores críticos de sucesso que servirá para a empresa avaliar seus pontos fortes e fracos;
- Identificação dos pontos fortes e fracos que a empresa possui, em relação aos seus ativos tangíveis e intangíveis.

A partir destas considerações da estratégia para a sobrevivência das organizações. Com efeito, o posicionamento estratégico envolve toda a organização no sentido de alcançar e manter uma vantagem competitiva perante os concorrentes. O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue através do seu ambiente.

Para Zaccarelli (2000, p.229) não existe estratégia certa ou errada, por não se tratar de lógica e sim de algo dinâmico e imprevisível. Ele conclui que a nova estratégia deve ser:

- Desmistificada: não exclusiva dos gênios, deve ter a participação de todos;
- Facilmente administrável, deve ser motivadora;
- Mais ágil e com possibilidade de mudar rapidamente;
- Mais fácil de descrever, pronta resposta à pergunta: Qual a estratégia de sua empresa?

Para Hamel e Prahalad (1995), a estratégia é o meio pelo qual uma empresa reconhece suas necessidades básicas, desprende de parte do passado para poder descobrir o futuro, desenvolve capacidade de previsão do mercado de amanhã, cria metas que superam os limites e desafia a conseguir de forma criativa alavancar os recursos e desenvolver liderança com competências essenciais.

## **1.1 - Planeamento estratégico**

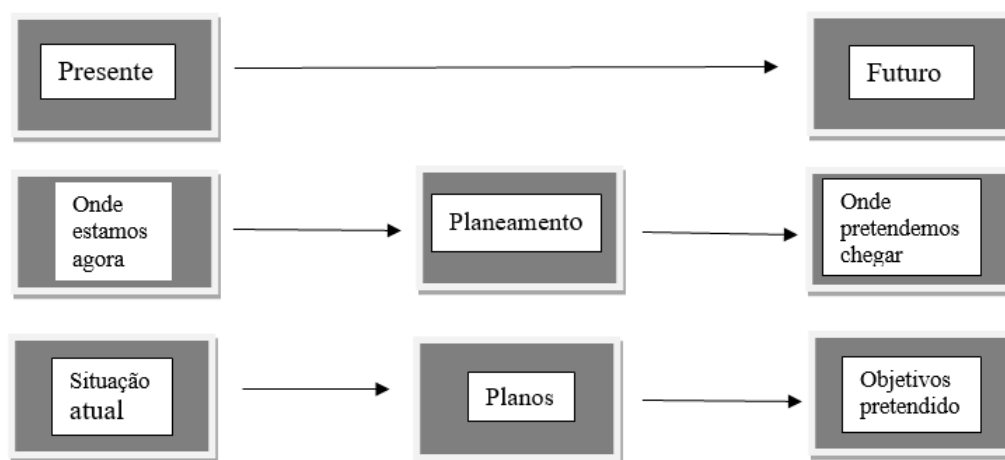
Para as empresas do século XXI a convivência com as mudanças torna-se uma rotina diária, gerando modificações quer a nível econômico, políticas, tecnológicas e sociais conduzindo as empresas ao aperfeiçoamento de seus processos de planeamento e gestão. Muitas empresas de sucesso conseguiram se manter no mercado competitivo e chegar onde estão hoje, por oferecerem o produto certo, no tempo certo, a um mercado com crescimento ascendente a um ritmo acelerado. O mesmo pode-se dizer em relação às empresas sem fins lucrativos e públicos. Muitas decisões críticas do passado foram tomadas sem o apoio do planeamento estratégico. Os gestores da atualidade estão a constatar que cada vez só a sabedoria e a inovação já não são suficientes para orientar os destinos das organizações, quer sejam grandes ou pequenas. (Donnelly et.al.2000),

Segundo Chiavenato (2007) O planeamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda empresa a longo prazo. Procura especificar como fazer para atingir tais objetivos. Enquanto, para Donnelly et.al. (2000) o planeamento estratégico é um processo que implica a revisão

de condições de mercado; necessidades dos consumidores; forças e fraquezas da concorrência; condições sociopolíticas, legais e económicas; desenvolvimento tecnológico; e disponibilidade de recursos que permitam à organização enfrentar oportunidades ou ameaças específicas (Chiavenato, 2007)

O planeamento tem como a primeira função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

Figura 1 – As premissas do planeamento.



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, (2003)

O planeamento estratégico de uma forma global é responsável pelos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização, o planeamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o planeamento operacional é elaborado pelos níveis mais baixos da organização.

Um dos conceitos de planeamento estratégico é definido como um processo administrativo que proporciona uma sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimização do grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planeamento estratégico é, regularmente da responsabilidade dos níveis mais elevados da empresa. (OLIVEIRA, 2004:47)

Segundo Kotler (1992, p.63), planeamento estratégico é definido como o processo a fim de gerenciar o desenvolvimento da empresa com o intuito de manter um ajuste razoável entre os objetivos, recursos, mudanças e oportunidades de mercado.

O surgimento do planeamento estratégico deu início da década de 70, contudo, entre as décadas de 50 e 60 os administradores se preocupavam com o planeamento operacional, pois o crescimento de demanda total estava controlado e era fácil ser bem-sucedido nos negócios. Em meados dos anos 70, o alto valor do petróleo, a inflação e os altos índices de desempregos mudaram o cenário administrativo e trouxeram a necessidade de um novo processo de planeamento administrativo.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o planeamento estratégico deve ser entendido como um processo que envolve planos, metas e iniciativas estratégicas de longo prazo, que opera como um ciclo anual que almeja a posição que a empresa espera ocupar, ou pretende ocupar em três, cinco ou dez anos é codificada em documentos que permanecem disponíveis aos executivos durante os 12 meses seguintes à sua preparação.

Segundo Chiavenato (2007) Para o planeamento estratégico de uma empresa ser bem executado é necessário seguir algumas etapas como:

- **Determinação dos objetivos:** nesta etapa a empresa define aonde querem chegar, os objetivos globais que pretende obter ao longo prazo e estabelece a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos;
- **Análise ambiental externa:** faz-se uma análise do ambiente, tendo em conta com as oportunidades ambientais e ameaças ambientais, onde é estudado as condições externas que envolvem a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades. Esta etapa envolve os mercados abrangidos pela empresa, no que tange a concorrência e a conjuntura económica;
- **Análise organizacional interna:** é feita uma análise para saber o que se tem na empresa, estudando as forças, potencialidade e fragilidades internas. Ela envolve a análise dos recursos e a análise da estrutura organizacional da empresa;
- **Formulação de alternativas:** nesta etapa decide-se o que fazer, e são formuladas as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em conta as condições internas e externas da Empresa;
- **Elaboração do planeamento:** é feito um estudo para saber como fazer o planeamento;
- **Implementação e execução:** os gestores preocupam-se em como tornar realidade o plano;

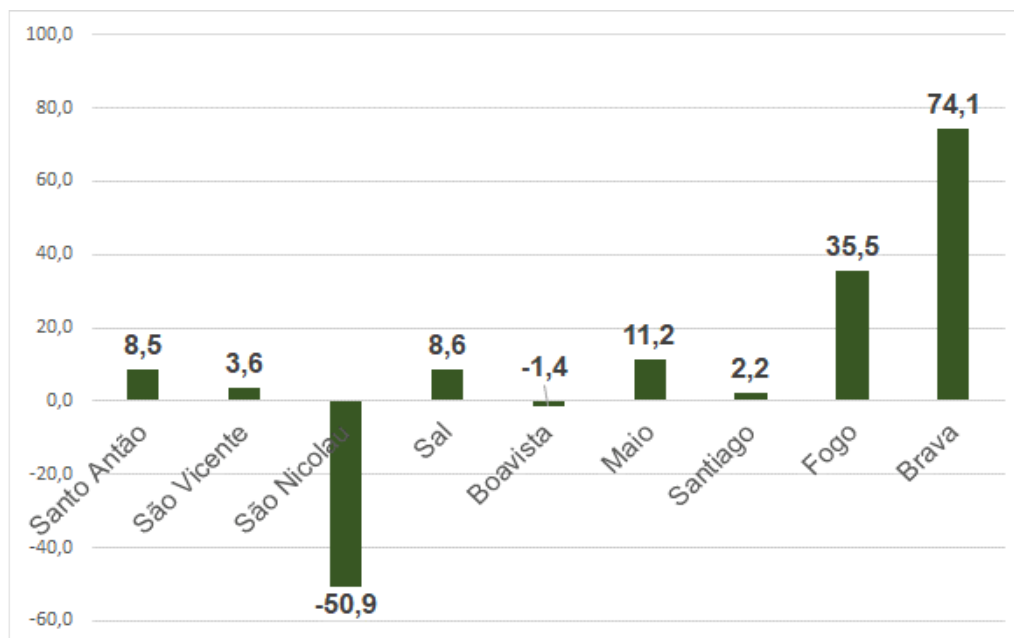
- **Avaliação dos resultados:** e por último, saber como está indo o planeamento estratégico da empresa.

## 2- O Tecido empresarial em Cabo Verde

É de extrema relevância efetuar uma breve análise do tecido empresarial do país, de modo a ilustrar alguns pontos fundamentais na estatística das empresas ao nível das suas atividades.

Segundo o último Inquérito Anual às Empresas (IAE), executado pelo INE de Cabo Verde, evidencia que em 2018, o setor empresarial Cabo-verdiano era constituído por 10 390 empresas ativas, mais 4,6% face ao ano de 2017, Constatando um forte acréscimo de empresas ativas, nas ilhas da Brava e Fogo comparativamente ao ano 2017 e, uma diminuição significativa na ilha de São Nicolau.

**Gráfico 1 1 - Evolução das empresas Ativas em Cabo Verde por ilha entre 2018/2017 (%)**

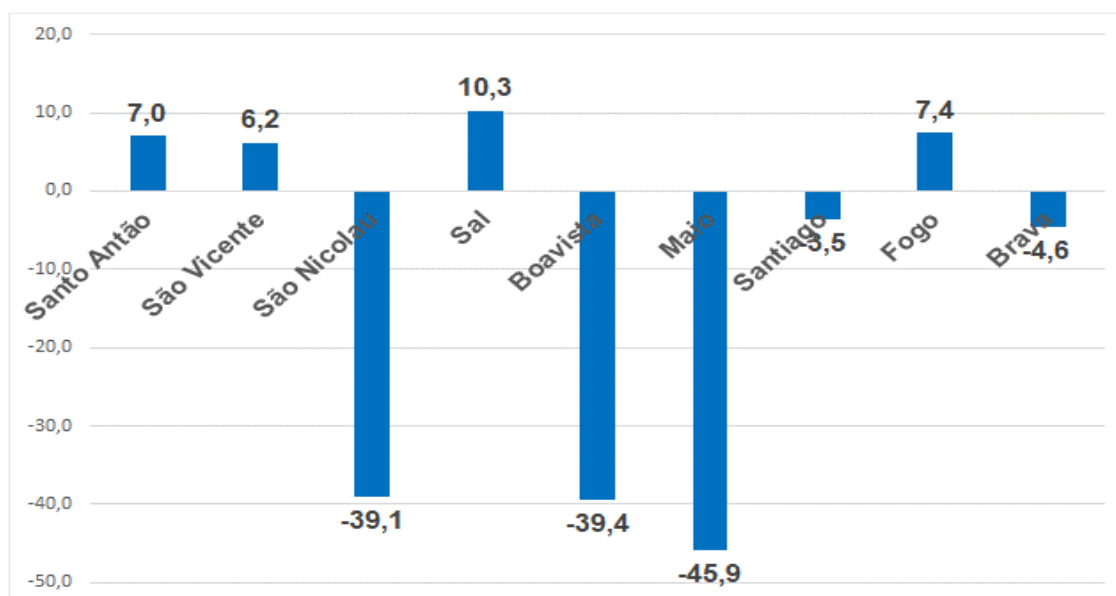


Fonte: INE (2018)

Nota-se pelo gráfico 1, que nas ilhas da Brava e do Fogo, registaram maior acréscimo de empresas ativas, enquanto que a ilha de São Nicolau, registou uma forte queda (-50,9%) em 2018, quando comparado com 2017.

As ilhas do Sal, Fogo e Santo Antão, foram as ilhas onde se assinalaram o maior aumento do número de pessoas ao serviço, relativamente ao ano de 2017. No sentido oposto, aparece as ilhas do Maio, Boa Vista e São Nicolau.

**Gráfico 22** - Evolução do número de pessoas ao serviço em Cabo Verde entre 2018 e 2017, segundo a ilha (%)

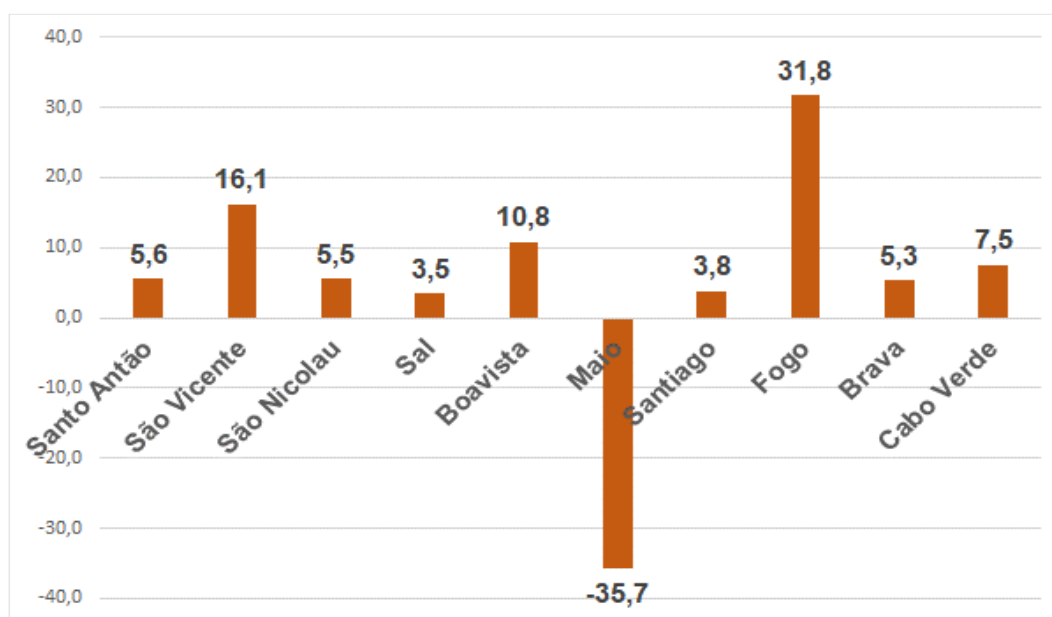


Fonte: INE (2018)

Em termos evolutivo, as ilhas do Sal (10,3%) e do Fogo (7,4%) foram as ilhas onde registaram maior crescimento do número de pessoas ao serviço. Por outro lado, nota-se, que nas ilhas do Maio (-45,9%), Boa Vista (-39,4%) e São Nicolau (-39,1%) foram onde se registaram uma forte queda do volume de emprego em 2018, comparativamente a 2017.

O Volume de Negócios gerado, foi de 297 108 195 contos, revelando um acréscimo de 7,5%, face a 2017. Nota-se que a ilha do Fogo foi a ilha que registou maior crescimento do Volume de Negócios, registando um acréscimo de 31,8%, relativamente ao ano 2017.

**Gráfico 33** - Evolução do volume de negócios entre 2018 e 2017, segundo a ilha (%)



Fonte: INE (2018)

De acordo com o gráfico 3, constata-se que a ilha do Fogo (31,8%), São Vicente (16,1%) e Boa Vista (10,8%), foram as ilhas em que o volume de negócios registou maior taxa de crescimento. No sentido inverso aparece a ilha do Maio (-35,7%).

### 3 - Balanced Scorecard

#### 3.1 - Origem e Evolução do Balanced Scorecard

A competitividade acelerada nos dias de hoje levou as empresas a elevar o grau de exigência dos mercados em que tornasse imprescindível a reflexão relativamente a problemática no domínio da gestão das organizações, estas tem que definir um rumo orientador a fim de alcançar o sucesso. (Russo 2006)

Durante muitos anos as organizações baseavam essencialmente em medir a performance de uma empresa através de indicadores financeiros, através das quais avaliavam valores tangíveis. (Pinto 2009)

A gestão de topo das organizações recebiam e analisam essencialmente indicadores financeiros que somente ilustram os resultados não dando qualquer pista sobre o percursos, o processo, a evolução, de modo que ao analisar os resultados já é demasiado tarde para atuar, por outro lado, a concentração exclusiva nos indicadores financeiros

induz a uma atuação de gestão concentrada no desenvolvimento de ações que melhora os resultados financeiros a curto prazo. (Cruz, 2008)

Estas medidas financeiras por si só são inadequadas para orientar e avaliar os procedimentos que empresas da era da informação estão sujeitas, como criação de valores futuros através de investimentos em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação (Kaplan e Norton, 1996).

Para evitar esta situação, terá de interligar informações proporcionadas pelos indicadores financeiros com informações proporcionada por indicadores não financeiros, a análise desses dois indicadores proporciona um balanceamento, um equilíbrio, entre o curto e o médio/longo prazo.

Por conseguinte, começou a sentir-se a carência de um modelo que pudesse resolver os conflitos de avaliação de desempenho e dos outros fatores críticos.

Neste sentido realizou-se um estudo no ano de 1990 por dois académicos executivos, Robert Kaplan e David Norton, com resultados de pesquisa encomendado por 12 empresas norte americanas, que constataram a ineficiência de indicadores financeiros tradicionais utilizados na avaliação do desempenho. Pois as empresas modernas sentem a necessidade de mensurar e definir o seu real valor. De acordo com os autores, o Modelo BSC foi desenvolvido com o intuito de ultrapassar algumas limitações estratégicas dos sistemas tradicionais de controlo de performance, que baseavam essencialmente em indicadores não financeiros. (Cruz, 2006).

Para uma melhor perceção do conceito, os autores compararam o BSC com pilotar um avião, em que os pilotos necessitam de informações relacionadas com diversos fatores, tais como nível de combustível, altitude, velocidade, destino, rota etc... desta forma atualmente os gestores também sentem a necessidade de monitorar informações de diversas áreas, evitando focar em apenas uma única área, porque dependência de um instrumento pode ser fatal. (Kaplan & Norton 1996).

Durante o processo da sua criação do BSC foram desenvolvidos conceitos de organização de informações com objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de desempenho, perspetivas internas e externas do desempenho empresarial. O BSC inicialmente foi apresentado como uma ferramenta que faz a monitorização do desempenho e devido a sua evolução hoje é visto como sendo uma ferramenta de gestão estratégica das organizações. (Kaplan & Norton 1992)



Kaplan e Norton (1992) defendem que os gestores devem focalizar nos indicadores de performance mais críticos, considerando duas necessidades:

- Em um único documento de gestão deve refletir os elementos mais significativos para a competitividade da empresa como a gestão com visão de longo prazo, orientação para o cliente, ênfase no trabalho de equipa, etc.
- Ter em consideração os indicadores do desempenho operacional, desta forma, permitindo aos gestores avaliar se a melhoria na performance de um departamento não põe em causa a performance de outro.

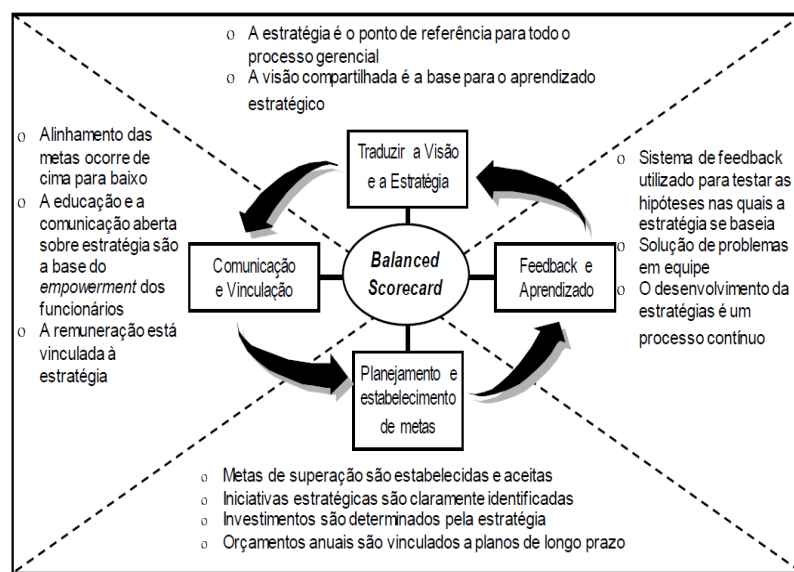
Segundo Cobbold e Lawrie (2004), as características atrás mencionadas deram origem à *1ª geração do BSC*.

Em 1996, e na sequência das inovações já introduzidas em 1993, Kaplan e Norton alargam a sua definição do BSC, passando a contemplar a estratégia e desenvolvendo o conceito de causalidade.

Os autores salientam a importância de alinhar do BSC à estratégia de negócio das organizações, através de 4 processos de gestão:

- Clarificar e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e ligar objetivos estratégicos a indicadores;
- Planear o negócio e estabelecer metas;
- Promover o feedback e a aprendizagem estratégicos;

**Figura 22 - Quatro Processos para gerir a estratégia**



**Fonte:** Kaplan e Norton (1997:205)

O BSC evolui para um sistema de gestão estratégica, passando a desempenhando um papel decisivo no alinhamento estratégico dos comportamentos individuais dos gestores e das unidades de negócio (Choffel e Meyssonier 2005, Kaplan e Norton (1996), Cobbold e Lawrie 2004).

De acordo com Cobbold e Lawrie (2004), esta nova caracterização deu origem à 2ª *geração do BSC*.

Em 2001, os proponentes do BSC apresentam um refinamento do modelo apresentado em 1996, reforçando as suas funcionalidades, as relações de causalidade e o seu papel como referencial para a mudança organizacional. São desenvolvidos vários elementos adicionais, como os mapas estratégicos, a comunicação estratégica a todos os colaboradores através de mapa e mudança organizacional, promovida nos colaboradores através da comunicação estratégica (Morisawa 2002).

Neste contexto, Kaplan e Norton (2001a) introduzem 5 princípios com o objetivo de manter a estratégia como o ponto fulcral do processo de gestão e do BSC, dando origem às chamadas organizações focalizadas na estratégia (*strategy focused organizations – SFO's*):

- 1) Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- 2) Alinhar a organização com a estratégia;
- 3) Fazer da estratégia o trabalho diário de todos;
- 4) Fazer da estratégia um processo contínuo;
- 5) Mobilizar mudanças a partir da liderança;

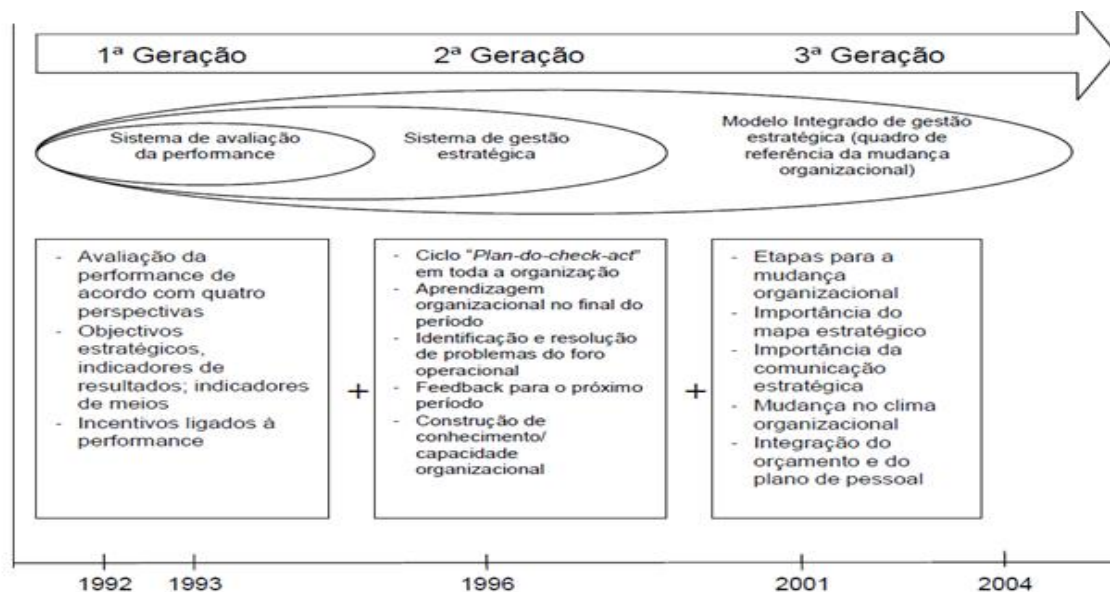
O BSC passa a ser considerado um instrumento de implementação, alinhamento e comunicação da estratégia com vista a facilitar e controlar a gestão e avaliação da performance (Braam e Nijssen 2004). É utilizado, de igual forma, para a definição de objetivos, compensação dos gestores, alocação de recursos, planeamento e orçamentação e aprendizagem e feedback estratégicos (Kaplan e Norton 2001b, Kasperskaya 2006, Kasperkaya e Oliveras 2003, Malmi 2001).

Estas novas características dão origem, segundo Cobbold e Lawrie (2004), à 3ª *geração do BSC*.

O BSC evoluiu o seu conceito teórico baseado em duas grandes funções:

- 1) O BSC como sistema de avaliação da performance;
- 2) O BSC como sistema de gestão estratégico;

**Figura 3 3 - Evolução Balanced Scorecard**



**Fonte: Adaptado de Morisawa (2002: 4) e de Cobbold e Lawrie (2004)**

A evolução deste conceito acompanhou o desenvolvimento de um mapa estratégico (ME), que permite uma representação gráfica não só a visão e a estratégia, mas também as relações de causa e efeito dos objetivos organizacionais, de modo que o BSC e o ME são complementares permitindo que todos na organização compreendam a estratégia da mesma forma.

O ponto crucial deste sistema é ligar as medidas das quatro perspetivas entre si numa cadeia causal, que permita a tradução de um determinado objetivo financeiro em fatores operacionais (Mooraj *et al*, 1999 e Norreklit, 2000). Neste âmbito Kaplan e Norton (2004) desenvolveram o mapa estratégico que fornece uma representação visual da estratégia. Num único documento mostra como os objetivos nas diferentes perspetivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa personaliza o seu próprio mapa estratégico com o seu conjunto de objetivos estratégicos e este mapa é construído numa perspetivo de “cima para baixo” (Kaplan e Norton, 2004).

Ainda Kaplan e Norton (1996) complementam que o BSC fornece aos administradores instrumentos de navegação necessários para obter sucesso competitivo no futuro. Na atualidade as organizações competem em ambientes complexos de forma que uma melhor compreensão dos objetivos e métodos são essenciais para atingir os seus objetivos. O BSC mantém o foco em alcançar os objetivos financeiros e de desempenho, traduzindo a missão e a estratégia de uma organização em um conjunto abrangente de medidas de

desempenho que fornece o enquadramento para uma medição de estratégia e sistema de gestão.

Para a implementação desta metodologia nas organizações, segundo Kaplan e Norton (1996) são considerados três aspetos de extrema importância:

- A integração entre as quatro perspetivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto;
- O balanceamento entre os graus de importância das perspetivas do BSC;
- O BSC deve ser visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente como sistema de gestão financeira.

### **3.2 - Caracterização e definição do Balanced Scorecard**

O BSC em um primeira fase começou a ser aplicado como uma mera perspetiva de Medição da Performance, em que mais tarde tendo evoluído para um sistema de gestão estratégico criando assim uma relação desde a criação da estratégia até a sua implementação, ligando a estratégia a pratica com intuito de dar ênfase ao capital humano (Kaplan et al, 1996 e 2001).

Robert kaplan e David Norton no ano de 1992 desenvolveram uma metodologia de medição e gestão de desempenho fundamentado na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura em que se baseiam normalmente em metodologias consagradas, que podem utilizar a tecnologia da informação e os *softwares* de ERP (Enterprise Resource Planning) como soluções de apoio, relacionando à gestão de serviços e garantia de resultados do negócio. O andamento dessa metodologia inclui: definição da estratégia empresarial, gestão do negócio, gestão de serviços e gestão da qualidade, passos esses, implementados através de indicadores de desempenho. Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspetivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizagem, visando o equilíbrio que refletem a visão e estratégia empresarial.

Segundo Kaplan & Norton (1997) o termo *Scorecard* significa quantificar o desempenho de uma organização por meio de indicadores, que leva em conta o equilíbrio entre:

- Indicadores financeiros;
- Indicadores de curto e longo prazo;
- Indicadores do desempenho organizacional;

- Indicador desempenho interna.

Na atualidade o principal objetivo do BSC é fazer o alinhamento do planeamento estratégico com as atividades operacionais da organização. Segundo os seus criadores (Kaplan & Norton, 1997) esse objetivo pode ser adquirido através de três princípios fundamentais:

- As relações de causa e efeito entre os objetivos e os indicadores;
- Os resultados e os indutores de desempenho;
- A relação com os objetivos financeiros

Segundo Russo (2006) o BSC como sendo um instrumento de gestão estratégico transpõem os objetivos estratégicos para os níveis operacionais de uma empresa. A transição estratégica para o contexto operacional permite prevenir insuficiências verificadas em algumas empresas que a sua preocupação primordial é com a definição de objetivos em termos de planos financeiros e orçamentais, sem se preocuparem suficientemente com a sua organização e planos de Ação, ficando satisfeitas com planos de orientação muito elementares (Russo, 2006).

Nesta sequência, Kaplan & Norton (2000) complementam que o BSC é o fator crucial nas mudanças organizacionais, tendo como finalidade gerir e atingir os seus objetivos estratégicos a fim de ajudar a eliminar as lacunas entre a situação atual e a situação que se pretende para o futuro. Para obtenção destes objetivos é essencial ter em conta algumas características:

- A missão, a estratégia da empresa e os indicadores organizados em quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos e de inovação e aprendizagem
- A estrutura e a linguagem que proporciona para comunicar a missão e a estratégia, concentrando-se em fatores que criem valor a longo prazo;
- A comunicação, o envolvimento e o alinhamento das pessoas e o ajustamento dos recursos da organização que induz, de acordo com a estratégia estabelecida;
- Os indicadores, que são utilizados para informar os colaboradores sobre as causas e efeitos do presente e do futuro;
- O *feedback* e a aprendizagem resultantes das ações e dos resultados alcançados no período de curto e longo prazo e que facilitam a revisão;

- A ligação entre o controlo operacional de curto prazo e a visão estratégica de longo prazo;
- A intervenção na perspetiva de aprendizagem e crescimento, de modo a obter melhorias nos processos internos, que permitirão obter clientes mais satisfeitos, e que originarão melhores resultados financeiros;
- A possibilidade de fazer o balanceamento das quatro perspetivas fundamentais para a avaliação correta da empresa e dos seus projetos, definindo os fatores chave de sucesso para cada um, bem como os indicadores e as relações de causa e efeito entre eles.

Segundo Monteiro (2006), o BSC é um modelo de gestão estratégico que traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto de objetivos interligados, medidos através de indicadores associados aos fatores críticos.

Os indicadores financeiros e não financeiros, permitem estar a par dos acontecimentos dentro de uma empresa, a fim de criar valor para os seus clientes, com as suas capacidades internas, como investir nos seus colaboradores e quais são os sistemas e procedimentos necessários para o alcance do sucesso no futuro.” (Sousa & Rodrigues, 2002, pp.57-58).

Entretanto, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, através das quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Sendo que todos se interligam entre si, formando uma relação de causa efeito.

O BSC é utilizado para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais, ou seja, alinha-los à estratégia da empresa. O BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão sob a qual orbita um novo modelo organizacional chamado de Organizações Orientadas para a Estratégia.

### **3.3 - O Balanced Scorecard como um sistema de controlo de desempenho**

A medição do desempenho através dos métodos tradicionais, baseados especialmente em indicadores financeiros apresentam limitações no que tange instrumentos de informação e avaliação, deste modo, as atenções dos gestores estão orientados para factos passados, melhor dizendo, para os resultados financeiros de factos passados, destacando a análise retrospectiva dos resultados (Jordan et al, 2007 p.265).

Segundo os autores Kaplan e Norton (1992) evidenciam que os fatores que diferenciam o modelo é o facto de este conter um sistema de medição de desempenho composto, conjuntamente por medidas financeiras e não financeiras, permitindo uma visão integrada do desempenho competitivo de uma organização e analisar de forma integrada os vários indicadores relacionando-os com os objetivos estratégicos definidos.

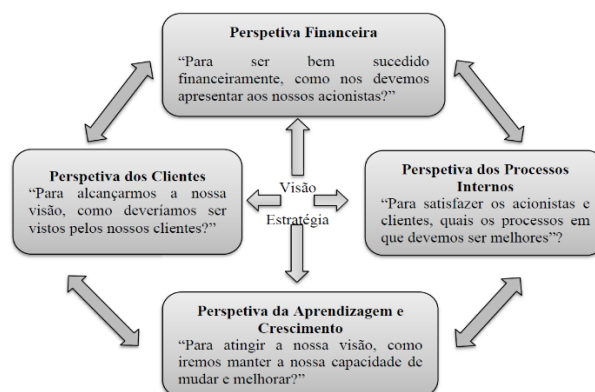
Devido a exigência do mercado atual os gestores sentem a necessidade de ver o desempenho em várias áreas ao mesmo tempo para dar resposta a complexidade da gestão das organizações e o BSC permite aos gestores um olhar para os negócios através de quatro perspetivas importantes.

O BSC veio estabelecer um recente modelo de avaliação de desempenho que permite o equilíbrio entre indicadores de desempenho financeiros e indicadores não financeiros, entre os objetivos de curto, médio e longo prazo, entre indicadores de resultados e de recursos, tudo isso sob quatro perspetivas de análise, a perspetiva financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem. (Jordan et al, 2007)

O conceito de BSC surge como algo simples, porém, contém uma profundidade oculta maior. Esta ferramenta sugere às empresas permitindo a utilização de um conjunto de indicadores de desempenho, seleccionados pelos gestores que permitem o equilíbrio entre os indicadores externos direccionados para os acionistas e clientes, e os indicadores internos direccionados para os processos, a inovação, a aprendizagem e crescimento. Estes indicadores permitem aos gestores terem uma visão clara e rápida do negócio. (Rodrigues, 2012).

### 3.4 - As Quatro perspetivas do BSC

**Figura 44 - Perspetivas do Balanced Scorecard**



**Fonte:** Russo, J. M. P. (2009). Estratégia em Ação de Kaplan e Norton

A visão de uma empresa é construída conforme o que almeja para a sua situação futura, tendo como propósito a orientação, o controlo e a estimulação da empresa, a fim de atingir o objetivo almejado. As perspetivas de forma global descrevem a visão da empresa de forma descritiva e detalhada (Kaplan e Norton, 1992).

### **3.4.1 - Perspetiva Financeira**

Esta perspetiva em uma empresa privada são colocados os objetivos e as metas que permitem responder à pergunta: «como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?», mas se for o caso de um serviço público ou organização privada sem fins lucrativos são orientados principalmente para a missão, e a perspetiva ganha contornos diferentes (Pinto 2009).

No sector privado o objetivo de lucro, produtividade, rentabilidade são da maior importância em termos de sucesso da organização, razão pela qual a perspetiva financeira é colocada no topo do BSC, traduzindo os resultados do comportamento e da performance integrada nas outras três perspetivas. As medições dos objetivos colocados nesta perspetiva são baseadas essencialmente em indicadores financeiros.

O método de controlo de gestão de desempenho oferece muitas vantagens, pois faz com que “os gestores concentrem as forças nas medidas que são mais críticas” e “minimiza a sobrecarga de informações, limitando o número de medidas utilizadas”. São valiosas estas medidas de carácter financeiro para sintetizar as consequências económicas imediatas de ações já executadas, para além de mostrarem se a implementação e execução da estratégia da empresa está a contribuir para a melhoria dos resultados. Para além disso, “as empresas têm um importante objetivo a longo prazo, conseguir retorno dos capitais investidos o que é compatível com o BSC” (Sousa & Rodrigues, 2002, p.63).

Um erro constante das organizações é esquecerem-se de articular as metas financeiras com outras variáveis não financeiras envolvidas na sua estratégia. O BSC tem como intuito eliminar esta falha, articulando os objetivos e indicadores financeiros com outras metas baseadas em valores intangíveis, que são decisivas para produzir o resultado final de natureza financeira. Esta articulação entre objetivos realiza-se através de relação causa efeito, que constituem uma das características distintas mais importantes do BSC.

A tradução da estratégia deve começar pelos objetivos financeiros de longo Prazo e depois estabelecer a relação entre a sequência de ações que devem ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos dos colaboradores e sistemas,



a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho económico desejado, ou seja, atingidos os objetivos traçados.

Geralmente, são três os objetivos financeiros que guiam a estratégia e estão relacionados com a rentabilidade do capital utilizado:

- Crescimento e diversificação do volume de negócios;
- Redução de custos e melhoria da produtividade;
- Estratégia de utilização dos ativos e do investimento.

Caso não se verificar melhorias no desempenho nos resultados financeiros, os gestores devem repassar os aspetos básicos da estratégia e da missão da organização. (Kaplan & Norton, 1992).

As medidas e os objetivos financeiro tem um duplo papel em que primeiramente devem definir a atuação que se espera para a estratégia e servir como objetivos e medidas finais de todas as outras perspetivas do BSC.

Segundo Kaplan e Norton a perspetiva financeira pode indicar três estratégias de negócio:

- **Estágio de rápido crescimento:** Foco nas vendas, em novos mercados, nos consumidores e canais de marketing;
- **Estágio de sustentação:** Medidas financeiras tradicionais tais como, retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta;
- **Estágio de colheita:** Ênfase sobre o fluxo de caixa e retorno sobre os investimentos.

Alguns exemplos de indicadores compreendidos pela perspetiva financeira:

- Facturamento regime de caixa;
- Lucratividade do negócio;
- Custos fixos e variáveis;
- Ponto de equilíbrio financeiro (Break Even Point);
- Capital de giro;
- Patrimônio líquido;
- Demais indicadores contábeis.

### 3.4.2 - Perspetiva clientes

Esta perspetiva determina o modo como a empresa/organização deseja ser vista pelos seus clientes. Para se obter o sucesso a empresa tem que conhecer os seus clientes, as suas necessidades e os fatores que acrescentam mais valor na sua relação comercial, pois, este é um fator crucial para definição de indicadores adequados. (Russo, 2009)

O principal objetivo das empresas é satisfazer as necessidades dos clientes, porque o maior foco de qualquer empresa é fidelizar e atrair novos clientes, o que garante a rentabilidade a longo prazo.

Segundo Pinto (2009) Na perspetiva clientes a organização pretende identificar objetivos e metas que respondem à pergunta «como devemos ser vistos pelos nossos clientes?». Antes de se fixarem metas nesta perspetiva deverão ser encontradas respostas as seguintes Questões:

- Qual é o nosso mercado alvo?
- Quem são os nossos clientes?
- Com quem temos de competir para conseguir clientes?
- Qual o valor percebido pelos nossos clientes?
- Se a nossa organização deixar de existir, quem sentira a nossa falta? O que farão os nossos clientes atuais?

Os clientes atuais poderão não ser os clientes que a organização pretende deter no futuro, por outro lado, as preferências dos clientes mudam, os produtos e serviços que adquire hoje poderão não se justificar num futuro próximo devido a está dinâmica contínua que obriga a uma resposta sempre atual a pergunta «o que é que os nossos clientes valorizam?».

O conceito ou proposta de valor é hoje constantemente utilizado em todas as organizações, mas não tem o mesmo significado para todas as pessoas. Uma definição simples para valor pode ser o resultado emocional, físico, ou simbólico, obtido por um cliente (pessoa ou organização) a partir da compra de um produto ou serviço por um determinado preço. (Pinto, 2009)

Deste modo, esta perspetiva tem por finalidade identificar o mercado e os segmentos em que a organização está ou deseja competir. Estes segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos da empresa.

Segundo Pinto (2009) os objetivos habitualmente incluídos na perspectiva clientes são: quota de mercado, satisfação, retenção, fidelização e rentabilidade dos clientes.

**Figura 55 - Principais indicadores da perspectiva do cliente**



**Fonte:** Adaptado de Kaplan & Norton (1997, p.81).

Segundo a Figura 5, os principais indicadores da perspectiva do cliente são:

**a) Quota de Mercado**

Apos a medição do segmento do seu mercado alvo, a quota de mercado vai permitir ter uma melhor visão se a empresa/organização esta ou não a entrar no mercado alvo, e se a estratégia que foi adotada esta a gerar os resultados previstos.

**b) Retenção de Clientes**

Para aumentar a quota de Mercado de uma empresa/organização, primeiramente tem que conseguir reter os clientes já conquistados. A empresa tem que estabelecer formas eficientes para manter os seus clientes, pois também é uma forma de adquirir novos clientes trazidos pelos clientes atuais (Ramos & Gonçalves, 2002).

A percentagem de crescimento de vendas efetuadas a um cliente em específico pode definir a sua cotado de lealdade. (Sousa & Rodrigues, 2002).

**c) Aquisição de Clientes**

Na atualidade o mercado está repleto de empresas e a sua tendência é aumentar a cada dia, conseqüentemente o nível da concorrência aumenta em grande proporção, logo quem mais clientes conseguir adquirir para a sua empresa consegue dominar o mercado em que

esta inserido. Este indicador tem como objetivo adquirir clientes novos e reter os já existentes. Contudo para atingir estes objetivos a que investir em uma equipa de marketing eficiente, e torna-se extremamente importante medir o custo de cada novo cliente ou calcular por cada campanha levada a efeito o cálculo do rácio dos proveitos dos novos clientes. (Kaplan & Norton, 1997).

#### **d) Satisfação do Cliente**

A forma mais adequada de adquirir e manter novos clientes é garantindo a sua satisfação. A satisfação dos clientes é medida através do feedback permitindo perceber se os clientes estão satisfeitos ou não, só assim possibilita a retenção e aquisição de clientes, porém, a satisfação dos clientes não é suficiente para a sua fidelização, retenção e rendibilidade (Kaplan & Norton, 1997). A maior dificuldade na medição do grau de satisfação dos clientes é a obtenção de informações, logo as empresas recorrem a questionários, entrevistas telefónicas e pessoais para obter informações e perceberem as suas necessidades.

#### **e) Rentabilidade dos Clientes**

A maior interesse das empresas não é somente medir a extensão dos negócios desenvolvidos com os seus clientes, mas também a rentabilidade obtida através de cada cliente principalmente no que diz respeito ao seu público-alvo. (Sousa & Rodrigues, 2002). O sucesso desses quatro indicadores: quota de mercado, retenção, aquisição e satisfação de clientes, não garante que esses clientes sejam rentáveis.

As organizações necessitam não só de clientes satisfeitos e felizes, mas também de clientes lucrativos.

#### **f) As ofertas de valor ao cliente**

A cada dia as empresas sentem a necessidade de atribuir ofertas de valor aos seus produtos e serviços com a finalidade de garantir a satisfação e fidelidade dos seus clientes. (Kaplan & Norton, 1997). Porém com a variação constante do mercado as empresas/organizações tem que criar atributos que permite a elaboração de *scorecards*, conforme ilustra a figura seguinte.

**Figura 66** - Ofertas de valor para os clientes



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997, p.87)

### 3.4.3 - Perspetiva dos Processos Internos

Os objetivos, metas e indicadores colocados nesta perspetiva deverão permitir que esta organização responda as seguintes questões: «em que processos teremos de ser excelentes?» o motivo que muitas organizações não conquista o sucesso não é uma estratégia errada, o insucesso deriva constantemente de falhas nos métodos e processos cruciais que rodeiam a estratégia, e esta perspetiva tem como intuito resolver este problema.

Todas as organizações estabelecem os seus procedimentos culturais e processos internos que constitui a sua cadeia de valores específico. A proposta de valores para os clientes é executado pelo departamento e unidades de negócio, através destes processos executados com eficiência e eficácia, quando os hábitos e comportamentos das organizações contrariam essa eficiência, as metas fixadas nas perspetivas clientes e financeiro ficam comprometidas. Para contornar esta situação a organização tem de rever e reposicionar o seu sistema de operações e esta mudança é facilitada através dos perspetivos processos internos do BSC.

As organizações podem entender que para satisfação dos seus clientes somente as melhorias incrementais nas atividades atuais não é suficiente, poderá ser necessário criar novos processos internos complementares. Nas perspetivos processos tem alguns indicadores utilizados com uma determinada frequência procuram medir, por exemplo o tempo do ciclo, custo, qualidade, produtividade, inovação, parcerias.

As opções escolhidas na perspetiva cliente esta diretamente relacionado com a perspetiva processos internos, depois dos objetivos e indicadores para cliente forem criadas deve-se

responder uma pergunta: «onde teremos de ser excelentes para atingir estas metas dos clientes?». Como por exemplo se na perspetiva cliente a criação de valor for baseado numa estratégia de liderança, os produtos e serviços fornecidos, os indicadores nas perspetivas processos deverão medir aspetos, tais como investigação e desenvolvimento, inovação ou parcerias. (Pinto, 2009)

#### **3.4.4 - Perspetiva aprendizagem e crescimento**

*“Procura responder a questão «como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento?» que nos permitem concretizar a visão?”* (Pinto, 2009)

Esta perspetiva inclui um conjunto de valores intangíveis (capital humano, informações e capital organizacional) e fica situada na base do BSC estabelecendo relações cruciais de causa e efeito com as restantes perspetivas, influenciando o sucesso final obtido na perspetiva financeira para empresas do sector privado e na perspetiva de clientes/missão para o sector público. (Pinto, 2009).

Sousa & Rodrigues (2002, p.99) complementam ainda que a perspetiva aprendizagem e crescimento “são aspetos chave, porque formam a base da melhoria da qualidade e inovação, e é a perspetiva mais difícil de tratar, tanto no que respeita à definição de indicadores como na definição do seu elemento principal, o recurso humano.”

Segundo Pinto (2009, p.45) é habitual as organizações tomarem decisões erradas no que tange aos valores que integram esta perspetiva, especialmente em tempos de crise, gerindo recursos limitados, muitas vezes os cortes são efetuados nas áreas de recursos humanos, formação, investigação e outros intangíveis. É uma decisão tomada de curto prazo que acaba por afetar o desenvolvimento de competências a longo prazo. Habitualmente, falhas atuais na competitividade da organização são resultado de erros do passado pela falta de capacidade de conhecer e explorar os valores que integram a perspetiva aprendizagem e crescimento. Os principais indicadores utilizados para medir a performance nesta perspetiva são: satisfação, retenção dos trabalhadores, horas de formação, competências adquiridas, trabalho em equipa, sugestões para novos produtos/serviços, performance dos sistemas de informação, motivação e capacidade de liderança.

O BSC é constituído por quatro perspetivas e no centro destas perspetivas fica situado a visão estratégica que é o ponto de partida do desenvolvimento do BSC, e que ao mesmo tempo, é o fio condutor que a organização tem que seguir ao longo de todo o percurso estratégico, contudo, o BSC pode ser apresentado com uma configuração diferente traduzindo melhor o papel da interdependência das perspetivas, em que as duas perspetivas de base aprendizagem e processos constituem os indutores, drivers, as ações, as iniciativas que «faz as coisas acontecerem». As outras duas perspetivas do topo-clientes e financeiro- evidenciam o resultado destas ações, como por exemplo mais cliente ou clientes mais satisfeitos, produção de melhorias de resultados financeiros e maior retorno para os investidores.

**Figura 7 7 - Balanced Scorecard**



**Fonte:** Pinto, F. (2009) Balanced Scorecard- Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos

### **3.5 - Relação causa e efeito entre as perspetivas. O mapa estratégico**

Para a construção de uma empresa ou unidade de negócio é necessário construir um BSC que traduz a estratégia da empresa e para isso é necessário definir:

- As relações de causa e efeito;
- Os resultados e os indutores desse resultado;
- A ligação aos objetivos financeiros;

A eficácia da avaliação da performance não pode ser garantida só através da definição das quatro perspetivas e dos indicadores do BSC. Kaplan e Norton (1996a) alegam que há que definir um conjunto de relações de causalidade entre perspetivas e indicadores de forma a refletir a estratégia da empresa.

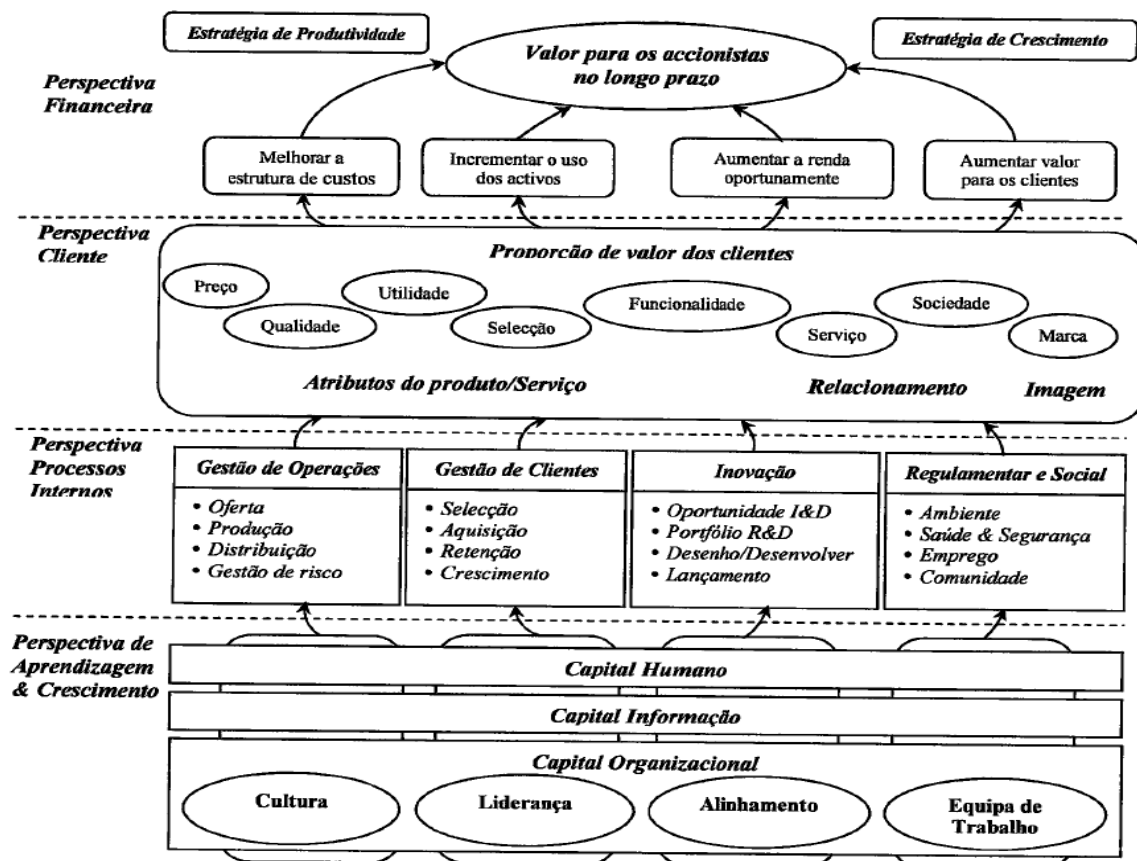
A implementação do BSC pressupõe a determinação de relações de causa e efeito, relacionando, em cada perspectiva e entre as várias perspectivas, os objetivos (traduzidos em indicadores de resultado) com os indutores de desempenho (traduzidos em indicadores de meio). Para conseguir realizar a implementação do BSC é necessário recorrer a elaboração de um esquema designado mapa estratégico da organização.

O **Mapa Estratégico** é uma representação visual da estratégia traçada no planeamento estratégico, de forma clara e detalhada. O documento auxilia na comunicação da estratégia e no entendimento comum da organização. Este mapa contém uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e das relações cruciais entre eles, que guiam o desempenho da organização, a configuração dos processos dos mesmos. A composição do Mapa Estratégico auxilia a empresa a traçar o melhor caminho para atingir os objetivos de curto, médio e longo prazo. Com essa poderosa ferramenta de gestão, é possível alinhar todos os funcionários e suas metas pessoais as metas da organização. Dessa forma, todos podem entender como suas atividades contribuem para que a empresa em que trabalham atinja seus objetivos. (Russo, 2006).

O mapa estratégico permite uma maior aplicabilidade e transparência do BSC, pois fornece uma representação gráfica que permite acompanhar a comunicação da estratégia, validando as relações de causa e efeito entre os objetivos, demonstrando assim a estratégia em termos operacionais (Kaplan e Norton, 2004) geralmente, estes mapas expõem como uma empresa transforma as suas ações e recursos (incluindo os ativos intangíveis, como a cultura organizacional e os conhecimentos dos colaboradores) em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2001). Na era da informação, os ativos intangíveis é a principal fonte de vantagens competitivas, contudo não existiam instrumentos que permitissem descrevê-los e quantificar o valor que geram. O valor dos ativos intangíveis dependia do contexto empresarial e da estratégia da empresa. Este valor não residia num qualquer ativo intangível individual, emerge do conjunto dos ativos e da estratégia que os ligava, portanto, o sucesso da execução da estratégia de uma empresa depende da compreensão desta pelos colaboradores, os quais, por sua vez, dependem de uma descrição clara da mesma (Kaplan e Norton, 1996b).



**Figura 8 8** – Exemplo de um mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Deste forma, o mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação, pois, é simples e integrador, e obriga a centrar a mensagem no fundamental. Mediante este exercício de síntese, consegue fazer com que a estratégia seja mais explícita, logo mais fácil de comunicar. Por isso, a sua principal finalidade é a de descrever, de forma dinâmica, como a empresa irá gerar valor ao longo do tempo; isto é, existe uma ligação estabelecida pelo ME entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como a mesma deve ser executada (Rodrigues, 2012).

### 3.6 - O *Balanced Scorecard* como sistema de Gestão Estratégica

O BSC evolui de um simples modelo de avaliação de desempenho para um instrumento de gestão estratégico das organizações, colocando não só o controlo, mas também a estratégia e a visão no núcleo da atenção dos gestores. (Russo, 2006)

Kaplan e Norton (1996b) complementam que o BSC é um mecanismo de excelência na implementação de estratégias, não sendo somente um sistema de medição estratégico mas sim um sistema de gestão que motiva a melhoria da competitividade e do desempenho. O processo da iniciação ao BSC procede na tradução da estratégia da sua unidade de negócio em objetivos estratégicos concretos, para que se possam identificar os seus pontos críticos.

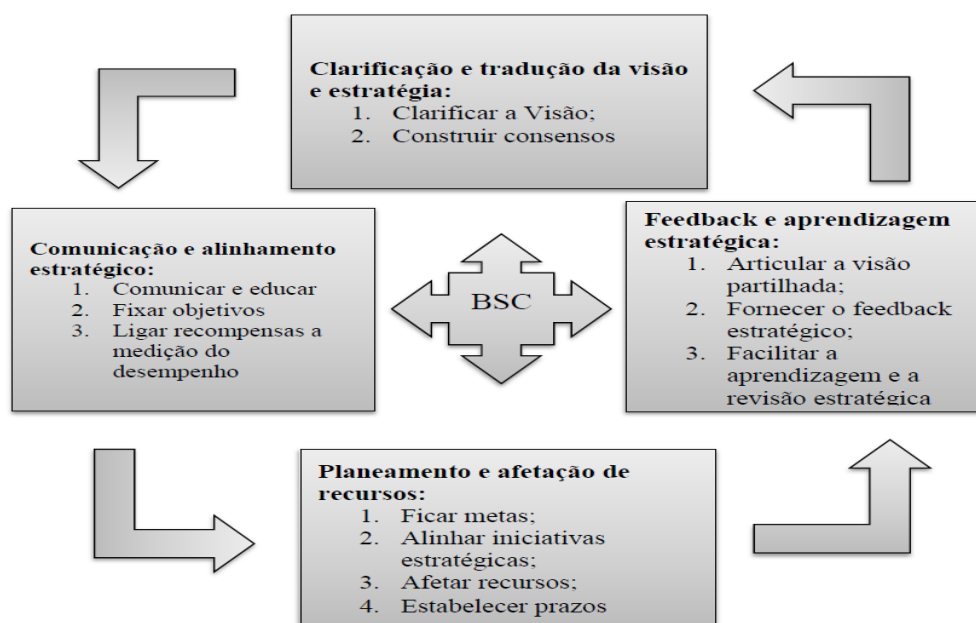
Segundo Jordan et al. (2002), esta tendência estratégica apresenta um conjunto de particularidade distintas em que as mais relevantes são:

- A ligação dos indicadores de desempenho à estratégia;
- O proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desenvolvimento;
- A ligação do controlo operacional a visão e a estratégia;
- A clarificação das Relações de causa e efeito;
- A focalização dos gestores nos aspetos mais críticos;

Para alcançar uma avaliação continua das ações e cooperar para a realização de objetivos estratégicos, o BSC estabelece uma ponte entre a pratica e a estratégia permitindo uma melhoria continua da aprendizagem possibilitando a interação entre o conhecimento que os colaboradores têm das suas consequências financeiras das suas decisões e ações e a gestão de topo que identifica os indutores do sucesso financeiro a longo prazo. (Russo, 2006)

O BSC como sistema de gestão estratégico está fundamentado em quatro pilares –a clarificação e tradução da visão estratégica, comunicação e alinhamento estratégico, planeamento e afetação dos recursos e *feedback* e aprendizagem estratégica- tendo como principal objetivo alcançar a coerência e a ligação entre as iniciativas operacionais (curto prazo) e os objetivos estratégicos (longo prazo), relacionando-os entre si.

**Figura 99 - O Balanced Scorecard como sistema de Gestão Estratégica**



**Fonte:** Russo, J. M. P. (2009). Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições, pag.62

### **3.6.1 - Clarificação e tradução da visão e estratégia**

Segundo Russo (2006, p.63) A maioria das empresas acabam por cair no erro de não ter uma estratégia bem definida, e muitas vezes, a missão e a visão não são discutidas e clarificadas, em contrapartida, outras que designam a missão mas não a divulgam com eficácia entre os funcionários da organização, o que vai dificultar a participação e a mobilização ativa no sucesso a longo prazo.

O BSC ajuda na tradução da missão e a estratégia com o objetivo de estabelecer um acordo entre os gestores sobre a definição da visão e dos objetivos estratégicos da organização. A visão e a estratégia é definido como um conjunto integrado de medidas e objetivos definidos para que todos dentro da organização compreendam o plano estratégico de igual modo, a fim de conseguir o sucesso almejado. Por conseguinte o BSC contribui para que haja consenso entre a visão e a estratégia, como também na definição dos objetivos e indicadores acertados pelos gestores, e que este escrevam os fatores críticos de sucesso, através da relação de causa e efeito” (Russo, 2006, p.63).

### **3.6.2 - Comunicação e alinhamento estratégico**

Segundo Russo (2006) o BSC facilita a comunicação da estratégia a toda a organização, interligando os objetivos globais e departamentais. A comunicação é indispensável para o alinhamento estratégico da organização, de forma que os objetivos individuais dos

colaboradores e departamentais esteja de acordo com a estratégia global a longo prazo garantindo a junção dos esforços de todos. Rocha (2000) complementa para que haja uma melhor comunicação da estratégia a toda na organização os gestores podem recorrer a utilização de quadros de avisos, jornais internos, vídeos enviados via eletrônica, entre outros.

Santos (2007, p.25) recorda que “tradicionalmente o sistema de gestão relaciona os sistemas de incentivos com os resultados financeiros, o que pode provocar comportamentos que põem em causa o funcionamento global da empresa.” Logo, o BSC permite que as organizações desenvolvam sistemas de incentivos de caráter não financeiro, que orientam a comportamentos de acordo com a estratégia global da empresa.

### **3.6.3 - Planeamento e afetação de recursos**

Segundo Russo (2006) para além do alinhamento dos recursos humanos, é também necessário ajustar os recursos físicos e financeiros com a estratégia da unidade de negócios/ organização. Este processo permite a organização:

- Quantificar os resultados apresentados a longo prazo, em todas as quatro perspetivas do BSC;
- Identificar os mecanismos e proporcionar os recursos para alcançar esses resultados;
- Estabelecer metas a curto prazo para indicadores financeiro se não-financeiros, que vão testando continuamente a implementação da estratégia.

Permitindo deste modo utilizar o BSC para estabelecer objetivos que proporcionam a base da distribuição dos recursos e a definição de prioridades, permitindo assim que sejam selecionados apenas as iniciativas que conduzam aos objetivos estratégicos de longo prazo. Com a identificação dos respetivos fatores críticos e clarificação dos objetivos estratégicos, permitindo uma melhor adequação e afetação dos recursos, a gestão das atividades, e o estabelecimento de prioridades em consonância com a implementação estratégica, os orçamentos deverão incluir metas e indicadores não financeiros. (Russo, 2006).

### **3.6.4 - Feedback e Aprendizagem Estratégica**

Este processo envolve ao *Balanced Scorecard* um cenário de aprendizado estratégico, permitindo deste modo uma reflexão constante da própria estratégia aplicada pela organização tendo como objetivo a clarificar, comunicação e alinhamento estratégico, permitindo ainda, instituir e definir o processo de aprendizagem estratégica possibilitando o controlo da implementação, de modo a saber se está a gerar os resultados esperados, e, em caso contrário, identificar os motivos.

A gestão BSC tem de ser do conhecimento de todos os colaboradores da organização, os objetivos e indicadores ao serem definidos estes devem ser comunicados para que sejam compreendidos e assumidos pelos diferentes níveis da organização. Posteriormente deve-se fazer a planificação e desenvolvimento dos objetivos destacados para longo prazo, devem ser definidos os objetivos de curto prazo para os indicadores do BSC e, em conclusão, analisar as perspetivas da organização e considerar a estratégia mais apropriada face as suas necessidades (Kaplan e Norton, 2001).

Segundo Russo (2009) a evolução do conceito do BSC para um instrumento de gestão estratégica na organização consegue transmitir os objetivos estratégicos para todas as categorias operacionais da empresa. A adaptação da estratégia para um enquadramento operacional, permitiu que a empresa colmatasse as suas insuficiências em muitas organizações que, como afirma Bessire (2000), dedicam excessiva atenção à definição de objetivos (formalizados em todos os tipos de planos financeiros e orçamentais) sem se preocuparem suficientemente com o seu rumo (organização e planos de ação), mantendo-se satisfeitas com planos de orientação supérfluos.

«Estas verificações empíricas encorajam os gestores a implementarem a ligação dos processos estratégicos de criação de valor ao longo prazo com os sistemas de medição do desempenho, conforme proposto na metodologia do BSC,» (Russo, 2006)

### **3.7 - Implementação e Utilização do *Balanced Scorecard***

No seguimento do progresso de recursos instigadores do desempenho futuro, boa parte deles de carácter intangível (conquanto permaneçam habitualmente relacionados a recursos tangíveis) – como por exemplo, eficácia operativa, analogia dos produtos, reputação, perceções, capacidades organizacionais, conhecimento, experiência e moral dos recursos humanos – originou-se da crescentada preocupação a nível geral dos gestores

de topo das organizações, este tipo de recursos tem vindo a ser uma fonte progressiva de vantagem competitiva sustentável. Deste modo podemos afirmar que ao contrário de imensa parte dos recursos tangíveis, não são adquiríveis e exigem tempo e conjunturas típicas não devidamente contestáveis para a sua construção, o que os torna dificilmente imitáveis pelos concorrentes (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Este acontecimento tem gerado uma carência evolutiva de definir, medir e gerir os fatores instigadores do progresso dos recursos estratégicos, o que é assegurada por diversas pesquisas a nível mundial que estimativa uma utilização crescente por parte do Impacto da implementação do BSC nas instituições.

Segundo Kaplan e Norton (1997) a inserção de um recente sistema gerida e baseada no BSC necessita ultrapassar a inatividade organizacional que tende a envolver e contagiar quase todos os programas de mudança. Sugerem que a implementação do BSC deve iniciar-se pela explicitação e discussão da estratégia através da construção do mapa estratégico, onde estão interligados os fatores críticos para o sucesso da organização (Kaplan e Norton, 2001a).

A criação de scorecards para uma grande parte das organizações, sendo que os principais são: mobilizar a estrutura da organização em novas direções estratégicas e orientar partes isoladas do processo de gestão. Os executivos optam pelo uso do BSC a fim de responderem finalidades estratégicas específicas (Kaplan e Norton, 1997).

### **3.7.1- Processo de Implementação do Balanced Scorecard**

Determinados fatores são cruciais para o processo de construção e implementação do BSC, tais como a estrutura, complexidade ou formação, interferindo na implementação do projeto. Portanto, o processo de construção pode modificar dependendo da organização. O BSC propõem um plano de desenvolvimento que assenta em quatro passos e dez tarefas (Kaplan & Norton, 1997).

#### **1º Passo: Definir a arquitetura da medição**

##### **Tarefa nº 1 – Selecionar a Unidade da Organização adequada**

O líder da equipa do projeto de implementação do BSC em consonância com os gestores de topo devem definir a melhor unidade de negócio para efetuar a sua implementação. A elaboração e implementação do BSC a categoria corporativo pode ser bastante complexo,

por isso é recomendável iniciar por uma unidade de negócio que execute atividades em toda a cadeia de valor. Igualmente deverá ser uma unidade que simplifica a elaboração de indicadores financeiros, sem as dificuldades de distribuição de custos e preços de transferência

## **Tarefa 2: Identificar as relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação**

Assim que a unidade de negócio for definida e selecionada, o líder deve certificar a relação da unidade de negócio com as outras unidades e para a organização sectorial e corporativa. É essencial a execução de entrevistas com os principais gestores nos níveis sectoriais e corporativos para adquirir conhecimento sobre:

- Objetivos financeiros para a unidade de negócio selecionada (crescimento, rentabilidade, fluxo de caixa, colheita);
- Temas primordiais corporativos (ambiente, segurança, políticas de funcionários, relações com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação);
- Relações com outras unidades de negócios (clientes comuns, competências essenciais, as oportunidades de abordagens integradas para clientes, relacionamentos entre fornecedores internos e clientes internos).

Para uma orientação, mas coordenada do processo de desenvolvimento este conhecimento é essencial, de modo que a seleção de unidade de negócio não desenvolva objetivos e medidas que otimizem a seleção de unidade de negócio, em detrimento de outras unidades de negócio selecionada ou toda a corporação.

O reconhecimento da ligação da unidade de negócio/corporação torna visíveis ambos os constrangimentos e oportunidades que podem não ser visíveis da unidade de negócio foram consideradas como uma unidade organizacional totalmente independente.

Análise da Implementação e Uso do BSC

## **2.º Passo: Conseguir o consenso em relação aos Objetivos Estratégicos**

### **Tarefa 3: Realizar uma primeira Série de Entrevistas**

O líder deve organizar os materiais e documentos sobre o BSC de acordo com a visão, missão e a estratégia da unidade de negócio da organização. Este material deve ser entregue aos gestores de cada unidade de negócios - normalmente entre 6 e 12 gestores. O líder igualmente deve adquirir informações sobre cada unidade de negócio, abrangendo

as tendências significativas do mercado e crescimento, concorrentes e ofertas da concorrência, as preferências dos clientes, e as inovações tecnológicas.

Depois que todo o material for analisado pelos gestores, o líder orienta as entrevistas de aproximadamente 90 minutos por cada um deles, seguindo um roteiro igual para todos os gestores, impedindo assim uma análise baralhada entre as unidades. É também de referir que toda esta análise deve ser feita, não só pelo «arquiteto», mas também por toda a equipa que lidera.

No decorrer das entrevistas, deve-se abordar o noção do BSC aos gestores, responder às dúvidas que têm sobre o conceito, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional, bem como a forma como ela se traduz em objetivos e medidas para o BSC nas quatro perspetivas.

#### **Tarefa 4: Sessão de síntese**

É nesta tarefa que os líderes e os membros da sua equipa de trabalho se reúnem mais uma vez após término das entrevistas, tendo esta reunião a finalidade de debater as respostas obtidas, destacar questões importantes e preparar uma relação inicial de objetivos e medidas baseadas na visão, que serviram de base para a primeira reunião com a alta administração. Os resultados da sessão de síntese devem ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspetivas. Neste momento, a equipa deve verificar se os objetivos das quatro perspetivas estão interligados na relação causa e efeito. (Kaplan & Norton, 1997)

#### **Tarefa 5 – Primeira Série de Reuniões com os Gestores de Topo**

O líder marca e realiza uma reunião com a equipe de administração de topo para aquisição de consenso em relação ao BSC. No decorrer da reunião, o líder precisa promover um debate de grupo sobre as declarações da missão e estratégia até que seja alcançado um consenso. Cada perspetiva é abordada de uma forma sequencial.

Habitualmente são mencionados vários objetivos para cada uma das perspetivas, contudo cada perspetiva deve ser discutida separadamente evitando comparações com outros objetivos potenciais, para que a sua relevância específica, os seus pontos fortes e as suas deficiências possam ser totalmente exploradas. Depois de lançados e discutidos os objetivos potenciais de uma perspetiva, o grupo seleciona por votação os três ou quatro mais importantes



### **3.º Passo: Selecionar e desenhar Indicadores**

#### **Tarefa 6 – Reuniões dos Subgrupos**

O líder deve trabalhar com subgrupos individuais durante várias reuniões, cada subgrupo terá quatro objetivos principais, (Kaplan & Norton, 1997, p.319):

1. Aperfeiçoar a descrição dos objetivos estratégicos definidos na reunião com os gestores de topo;
2. Para cada objetivo, identificar os indicadores que melhor reconheça e comunique a intenção do objetivo;
3. Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e como ele deve ser obtido;
4. Para cada perspectiva, identificar as principais ligações entre os indicadores dentro da perspectiva, assim como, entre esta perspectiva e outra perspectiva do scorecard.

Para Gomes et al (2007, p.143) *“a forma de comunicar a estratégia é o principal objetivo para o desenho e a seleção dos indicadores. Assim como cada estratégia é única, os indicadores e o BSC devem ser únicos também”*.

Cada subgrupo deverá preocupar-se em definir uma lista de objetivos para a perspectiva que representa; descrever os indicadores para cada objetivo; ilustrar a forma como podem ser quantificados e mostrados os indicadores; e apresentar um modelo gráfico sobre a relação dos indicadores dentro da perspectiva. (Kaplan & Norton, 1997)

#### **Tarefa 7 – Segunda Série de Reuniões com os Gestores de Topo**

Segundo Kaplan & Norton (1997,p. 321) “nestas reuniões devem incluir os gestores de topo e quadros intermédios. Todos devem debater a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o BSC.”

Os resultados dos subgrupos devem ser exibidos pelo seu líder, permanecendo este compromisso com os resultados a obter. No final das reuniões, deve-se informar a todos os colaboradores da unidade de negócio quais são os objetivos a atingir. Em segundo plano, deve-se incentivar os participantes a formular objetivos de superação para cada um dos indicadores propostos, e começar a desenvolver um plano de implementação.

#### **4.º Passo: Construção de um Plano de Implementação**

##### **Tarefa 8 – Desenvolvimento do Plano de Implementação**

Nesta fase *“uma nova equipa, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo, formalizará as metas superação e desenvolverá um plano de implementação para o BSC.”* ( Kaplan & Norton, 1997, p.322),

Este plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o BSC a toda a organização e incentivando e facilitando o desenvolvimento de indicadores de segundo nível para as unidades descentralizadas

##### **Tarefa 9 – Terceira Série de Reuniões com os Gestores de Topo**

Esta última serie de reuniões deve-se chegar a uma decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nas antecedentes reuniões e para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação. O processo normalmente termina com o alinhamento das várias iniciativas de mudanças da unidade aos objetivos, indicadores e metas do scorecard.

Como resultado, os gestores de topo deverão chegar a um acordo em relação ao programa de implementação que terá por objetivo comunicar o BSC aos colaboradores, integrá-lo na filosofia de gestão e desenvolver um sistema de informação para apoiá-lo.

##### **Tarefa 10 – Ultimar o Plano de Implementação**

Para criar valor, o BSC deve ser integrado no sistema de gestão da organização. Assim, é necessário elaborar *“um plano de atuação escalonado, baseado na melhor informação disponível para que a agenda resultante seja consistente com as prioridades do BSC”* (Gomes et. al, 2007, p.144).

Kaplan & Norton (1997) consideram que partindo do pressuposto que a organização possui uma estratégia formulada e uma análise do meio envolvente, a implementação do BSC poderá ser feita num período de dezasseis semanas.

Pode-se verificar um projeto típico de introdução do BSC no quadro seguinte (Quadro 2). O arquiteto e os consultores devem monitorar este cronograma para que o prazo não seja ultrapassado (Russo, 2009)

## Quadro 1 - Um cronograma típico para o BSC

Actividades	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15
<b>I. Arquitectura do programa de medição</b> 1. Escolha da unidade organizacional 2. Identificar as relações entre a unidade e a corporação		Planeamento do projecto													
<b>II. Definição dos objectivos estratégicos</b> 3. Primeira serie de entrevistas 4. Sessão de síntese 5. Primeira serie de reuniões com os gestores				Entrevistas											
								1ª Reunião							
<b>III. Escolha dos indicadores estratégicos</b> 6. Reuniões dos subgrupos 7. segunda serie de reuniões com os gestores									Subgrupos						
											2ª Reunião				
<b>IV. Elaboração do plano de implementação</b> 8. Desenvolvimento do plano de implementação 9. terceira serie de reuniões com os gestores 10. Ultimo pala de implementação															
												Lançamento do Plano			
													3ª Reunião		

Fonte: Kaplan & Norton (1997, p.323)

Segunda parte, os gestores de topo devem assumir mais responsabilidades para desenvolvimento de BSC.

O papel do líder neste momento é de facilitador, auxiliando a programar reuniões do subgrupo e prestando assistência na realização destas reuniões. Quanto mais responsabilidades assumirem as equipas de gestão, maior é a probabilidade que o projeto BSC tem para culminar com uma nova abordagem para a gestão do negócio.

Para Rodrigues (2012) Este processo deve seguir os seguintes passos para a implementação:

- **Avaliação da organização** – O BSC promove uma “fotografia” da organização, que permite examinar como a empresa está a executar a estratégia de médio e longo prazo. O seu processo inicia-se com a definição da visão e missão do negócio, os desafios e constrangimentos que enfrenta e os valores que possui. Dentro deste processo, deve incluir um plano para mudança organizada dessa empresa, envolvendo-a no seu todo e comunicar a cada um dos membros o que se espera deles. As medidas objetivas, controláveis, simples e atempadas e motivadoras deverão ser definidas de forma rigorosa, incluindo também a população a ser mensurada, o método de mensuração, os dados de base, o período temporal da mensuração e o calendário da implementação.

- **Estratégia organizacional** – é um conjunto de elementos que fazem parte dos temas estratégicos, as perspectivas e os respectivos resultados esperados. Esses elementos são desenvolvidos por toda a empresa, com base nas necessidades dos clientes e nas propostas de valor único que a empresa lhes propõe.
- **Objetivos estratégicos** – são conceituados por cada perspectiva e devem ter como base na proposta de valor oferecido pela empresa aos seus clientes. O mesmo constituem os pilares da estratégia e definem o propósito da empresa. Os objetivos definidos são indutores dos temas estratégicos, para cada perspectiva que se encontra ligada as relações de causa e efeito em cada tema estratégico.
- **Mapas estratégicos** - A ligação entre a relação de causa e efeito da empresa é formalizada através dos mapas estratégicos. Definição prévia dos temas estratégicos ajuda a clarificar e separar os objetivos de cada perspectiva. Esses mapas permitem observar como se relacionam as principais que afetam o desempenho da organização e gera valor para os seus clientes e as partes interessadas
- **Indicadores e metas** – Os indicadores de avaliação do desempenho são elaborados para cada um dos objetivos estratégicos e por perspectiva e possibilitam avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos. Esses indicadores encontram-se divididos em três tipos: essenciais, opcionais e específicos. Indicadores essenciais consideram o contributo de todos os fatores usados para alcançar o objetivo pretendido. Funcionam como padrão e deverão ser mantidos com o passar do tempo. Indicadores opcionais são utilizados como complemento dos indicadores essenciais, para medirem o comportamento de fatores relacionados com o principal objetivo. Indicadores específicos podem-se considerar com uma situação em particular, são identificadas e incluídos no BSC para conceder informação sobre a situação referida. As metas desejadas para cada indicadores são quantificáveis, devendo ser ambiciosos, mas atingíveis. Pois, os indicadores são meios de medir os fins.
- **Ações a desenvolver** – Acontece quando a empresa concentra-se nas ações a desenvolver e têm como fim último a implementação política definidas para a continuação das metas, bem como, dos objetivos estratégicos. No entanto, nem sempre o esforço realizado traduz em melhorias das capacidades organizacionais, sendo que, revela-se útil trabalhar com outros indicadores que proporcionam

diferentes perspectivas. Portanto, deve ser fornecida informação a toda a empresa, de forma transparente, para que cada pessoa possa medir o grau do impacto do seu esforço no cumprimento dos seus objetivos.

- **Automação de processos** – Introduz uma estrutura de informação e de disciplina na aplicação do BSC, auxilia a transformar os dados dispersos em informação, conhecimento e também auxilia a comunicar o desempenho da empresa. Adicionalmente, auxilia as pessoas a tomarem decisões devido à maneira com que a informação lhes é disponibilizadas.
- **Cascata de Balanced Scorecard** – É simples e dá prioridade ao que é importante, traduzindo a estratégia em objetivos relacionados entre si. Esses objetivos são mensurados através de indicadores ligados ao cumprimento de metas que por sua vez, dependem das ações a desenvolver e do comportamento das pessoas em relação à estratégia da empresa. Está ligação entre todos os níveis da hierarquia da empresa está na base da compatibilização e a convergência dos objetivos estratégicos de todas as partes interessadas a volta da estratégia global da empresa. Analisados de baixo para cima, o BSC dos indivíduos e operacionais, que fazem parte das operações do dia-a-dia da empresa, colaboram para a continuação dos objetivos funcionais do negócio como um todo. Cumprem, porém, a missão da empresa, com rumo a visão de futuro estabelecida pela mesma.
- **Avaliação global do desempenho** – Faz parte do modelo integrado de gestão do BSC, e deve ser analisada de forma flexível, crítica, e proporcionar uma reflexão estratégica, visando responder as questões elaboradas pela organização (Russo, 2009)

Seguindo Rodrigues (2012) a orientação dada pela visão sobre o futuro da organização definem-se os objetivos estratégicos para cada perspectiva. E para cada objetivo estratégico define-se a estratégia para alcançá-lo e qual o indicador de desempenho que irão medir.

### **3.7.2 - Recomendações Relativas à Implementação do Balanced Scorecard**

Kaplan & Norton (1992, 1996a, 2000, 2001a) sustentam que o BSC promove a aprendizagem estratégica dos gestores, orientando para um melhor desempenho de longo prazo.

Desde a criação e introdução do BSC que tem criado interesse de muitos autores gerando muitos livros e artigos publicado sobre a teoria e prática deste conceito, ilustrando com casos de implementação bem-sucedidos em diferentes áreas de atividade empresarial. Assim sendo, para além de Kaplan e Norton, muitos outros autores têm vindo a aconselhar fortemente a sua implementação, defendendo, por exemplo, que o BSC se encontra "among the most significant developments in management accounting" (Atkinson et al, 1997, p.94), ou concluindo que o BSC "é um bem essencial para as organizações atuais " (Mooraj, Oyon & Hostettler 1999, p.489). Ou "o conceito é uma ajuda essencial no processo de se chegar a uma visão compartilhada do ambiente de negócios e da sociedade. Ele também fornece uma nova base para o controle estratégico" (Olve, Roy & Wetter, 2000, p.11). E ainda defendendo que "scorecards e mapas estratégicos serão utilizados como uma linguagem organizações comum para discutir a lógica por trás das ações" (Olve, Petri, & Roy, 2003, p.290).

O BSC é neste momento o sistema de controlo de desempenho mais utilizado segundo algumas investigações recentes, nas respetivas áreas geográficas, tendo sido adotado por cerca de 57% das organizações do Reino Unido, 46% dos Estados Unidos da América, 28% na Alemanha e Áustria. (Rugby, 2001; Speckbacher et al, 2003). E segundo os resultados destas pesquisas, grande parte das organizações que usam o BSC estão satisfeitas.

As empresas antes da sua implementação devem fazer uma cuidada análise da relação custo-benefício essencial à sua adoção.

Depois da realização da sugerida análise custo-benefício, e estejam assegurados os recursos indispensáveis, a empresa tem de procurar, principalmente, evitar alguns riscos que podem comprometer, de forma irremediável, o êxito deste empreendimento. Dada a natureza transversal, a amplitude e a profundidade das alterações que determina e a necessidade de ser adaptado às necessidades específicas de cada organização, não existe uma «única melhor forma» de implementar um sistema de gestão estratégica como o BSC.

Esta relação pode não ser clara, causando dúvidas que “-aumentarão de acordo com a complexidade da organização (em termos de diversidade de negócio, segmentos de mercado, de produtos e serviços, de atividades e processos assegurados, etc.) e quanto maior for o número dos seus objetivos indicadores de iniciativas.” (Santos 2006, pp.444-446)

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.323) existem recomendações, de que o cumprimento destas pode melhorar substancialmente as probabilidades de sucesso na implementação desde instrumento de gestão:

1. Assegurar o envolvimento, compromisso e determinação da gestão de topo da organização, ao longo de todo o processo;
2. Constituir uma equipa interna de BSC à qual deve ser dada a formação adequada e um consultor externo especialista em BSC;
3. Resistir à tentação de adotar uma metodologia de implementação de âmbito excessivamente alargada, sem primeiro cuidar de efetuá-la e testá-la numa unidade piloto, como explicitamente recomendam os mentores originais deste modelo;
4. Compreender a implementação do BSC como processo de mudança cultural, e não apenas como implementação de mais um instrumento de gestão, o que implica a sua aceitação como elemento estruturante da própria cultura organizacional;
5. Implementar um sistema de gestão de competências intimamente relacionado com o sistema de gestão de recursos humanos, com o objetivo de assegurar a sua disponibilidade dentro da organização, quer por via do desenvolvimento interno de competências através da formação, quer por via de recrutamento externo;
6. Assegurar o alinhamento de toda a organização em torno da estratégia, designadamente através do desdobramento, em cascata, e de forma sucessiva, do BSC global em BSC das divisões, unidades de negócios e de apoio, equipas e indivíduos.
7. Implementar uma política de comunicação capaz de promover e disseminar o conhecimento e compreensão relativamente ao BSC, suscetível de potenciar a compreensão, aceitação, envolvimento, compromisso e empenho dos membros da organização, no respetivo processo de implementação;
8. Procurar articular o BSC, de forma gradual e coerente, com os demais processos e sistemas de gestão da organização, e explorar as sinergias, complementaridades e efeitos positivos que possam ser obtidos no relacionamento com outras iniciativas eventualmente em curso;
9. Adotar como critério de seleção dos objetivos e indicadores a utilizar, a relevância, a exequibilidade e mensurabilidade e, em especial, restringir o seu número ao mínimo indispensável;

10. Implementar, frequentemente, iniciativas simples e localizadas, com resultados quase imediatos, com vista a manter o entusiasmo e, conseqüentemente, o adequado nível de envolvimento e motivação dos colaboradores no processo;
11. Tentar, sempre que possível, obter consensos e apostar de forma determinada na comunicação e formação;
12. Procurar adaptar o modelo de gestão estratégica do BSC às características e necessidades específicas e únicas da organização.
13. Não menosprezar o acréscimo de carga administrativa associada à implementação do BSC e, sobretudo, à gestão quotidiana deste modelo de gestão estratégica – trata-se de investimento adicional a recuperar com as vantagens que se almejam alcançar.

### **3.8.1 Dificuldades e limitações na implementação e utilização do BSC**

Segundo Kaplan e Norton (2000) diversas empresas depararam com dificuldades na implementação do BSC, e não obtiveram os resultados pretendidos, ainda que tivessem utilizado importantes recursos humanos e financeiros. Kaplan (1999a) complementa que para desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento BSC em uma empresa não é uma iniciativa simples. A principal dificuldade que muitas empresas enfrentam na implementação do BSC é a percepção de que a gestão de topo não transmite de uma visão clara da estratégia (Epstein e Manzoni, 1998).

A implementar do BSC representa a introdução de uma mudança na organização, o que nunca é um processo fácil. As modificações afetam disponibilidade de informações relativamente ao desempenho dentro da organização e isto pode representar uma ameaça, ou seja, modificar o equilíbrio de poder dentro da organização

Segundo Kaplan e Norton (1997) Existem dois conjuntos de fatores que podem conduzir ao insucesso do BSC e estes são:

1. Fatores estruturais na escolha das medidas;
2. Fatores organizacionais no processo de desenvolvimento e na forma de utilização do modelo.

**3.7.2.1 - Fatores estruturais** - podem demonstrar obstáculos quando se acredita que está implementado apenas pelo facto de existirem medidas financeiras e não financeiras incluídas no sistema de gestão. Eventualmente as medidas não financeiras possuem os mesmos imperfeições das medidas tradicionais, na medida em que refletem o passado; não informam aos funcionários os aspetos relevantes que devem ser aperfeiçoados, e que



para vencer a concorrência é um critério de extrema necessidade; não orientam a empresa para o futuro; não fornecem uma base sensata para alocar os recursos; não há vinculação do orçamento anual com as iniciativas estratégicas e gastos do processo (Kaplan e Norton, 1997).

Estas barreiras estruturais podem ser precavidadas mediante a definição de indicadores que reflitam verdadeiramente a estratégia, estabelecendo indicadores que refletem um equilíbrio entre as diversas perspectivas do modelo e se vinculem aos objetivos financeiros de longo prazo.

**3.7.2.2 - Fatores organizacionais** – esta diretamente relacionado com a falta de entrega da gestão topo e da transmissão da implementação do modelo a gestores de nível intermédio; os indicadores devem ser resultado da estratégia exclusiva da empresa tem que ser feito de forma original e não uma cópia de um exemplar; a falta de sistemas de informação para recolher dados dos indicadores críticos que não possuem medição pode causar atraso o progresso do bsc e desmotivação profissional dos colaboradores envolvidos no processo e a consequente inviabilização do sucesso da implementação da metodologia (Kaplan e Norton, 1997).

Os gerentes intermediários podem não estar preparados entender a estratégia e o projeto do BSC como um todo, não tendo nem autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação da mesma. Kaplan (1999a)

Independentemente do nível hierárquico todos os colaboradores devem entender as intenções e objetivos da empresa, bem como de que maneira as suas ações individuais influenciam para a realização dos resultados almejados (Kaplan e Norton, 1997). Sem maiores obstruções, para um completo entendimento dos objetivos e da estratégia da organização pelos colaboradores são as discussões inconsistentes, assim como informação e comunicação improdutivas. (Kaplan, 2000). Contudo, o processo de comunicação pode ser abalado pelo risco de informações estratégicas facultadas a investidores externos ou competidores (Kaplan e Norton, 1993).

Segundo Kaplan e Norton (1996) Uma das principais dificuldades diz respeito à falta de definição de uma estratégia comum e à sua transição para objetivos claros.

No que tange a implementação do BSC as principais dificuldades que podem surgir é a existência de objetivos confusos; falta de participação dos membros da organização; valores dos indicadores contraditórios; falta de um sistema de informação e feedback;

falta de compromisso por parte dos gestores; falta de enfoque na estratégia (Martínez, 2003).

Imensas críticas a esta metodologia foram realizadas por Attadia, Canevarolo e Martins (2003), alegando a dificuldade para definir medidas de desempenho não financeiras, criar medidas de desempenho preditivas e integrar perspectivas de desempenho por meio de relações de causa e efeito. Criticam também que o processo de implementação do BSC necessita de um amplo auxílio da gestão de topo.

As dificuldades na aplicação do BSC estavam relacionadas com a inexistência de relações de causa e efeito entre as perspectivas apontadas pelos seus criadores, e a vaga definição de Kaplan e Norton sobre o que era um BSC, o que dificultava a escolha e agrupamento dos indicadores (Lawrie e Cobbold, 2004).

Existem dificuldades e limitações que são recorrentes nas implementações de BSC segundo Niven P. (2005) são;

- Falta de comprometimento da Gestão de topo;
- Falta de conhecimento e formação em BSC;
- Estratégia não definida ou definida incorretamente;
- Objetivos Estratégicos mal definidos ou inexistentes;
- Má estimativa de duração do projeto de implementação;
- Práticas de gestão inconsistentes;
- Falta de novas métricas (leva a resultados faseados ao fim de algum tempo);
- Utilização de terminologia não clara;
- Falta de alinhamento da estratégia pelos diversos níveis da organização;
- Erros na transição entre sistema de performance para sistema de gestão.

O BSC no processo da sua implementação segundo (Ottoboni et al, 2002), expõe alguns problemas como: o erro de estabelecer uma prioridade sobre que fatores devem ser levados em consideração, mas deve existir uma prioridade em torno de alguns deles, ou seja, os que forem relevantes ao objetivo estratégico principal da organização; erro ao pensar que algumas atividades da organização não precisam ser estudadas ou incluídas no sistema de medição, é indispensável que todas as atividades da organização precisam estar sujeitas às medições, para que haja contribuição para os objetivos estratégicos da companhia; outro problema é o conflito entre gerentes, esse tipo de ocorrência de conflitos de egos, resulta na diminuição do nível de eficiência do fluxo de informações existentes na organização; erro na entrega de informações (uma informação entregue

corretamente é a chave para uma estratégia bem sucedida); falhas no funcionamento como chave entre o sucesso de curto e longo prazo de uma companhia, ao errar no equilíbrio entre desempenho financeiro de curto prazo e oportunidades de crescimento de longo prazo; falhas ao desenvolver uma perspectiva múltipla, conjunta, envolvendo processos financeiros, relações entre clientes/mercado e motivação dos funcionários; falhas ao agir como uma ferramenta que não comunica a estratégia do negócio, as prioridades da organização, e que não integre a organização de forma funcional e dos níveis de gerência; falhas ao não servir como um processo dinâmico e contínuo, que não avalie desempenho e que não defina estratégias e medidas baseadas em resultados.

Numa investigação executada em diversas organizações, averiguou-se a dificuldades com a utilização de indicadores, pois os gestores precisam de ajuda para instruir-se no uso das informações no processo de planeamento estratégico. (Stivers et al, 1998).

Ittner e Larcker (2003) referenciam alguns erros cometidos na definição e utilização dos indicadores de performance, tais como: indicadores não articulados com a estratégia; indicadores não relacionados com a performance financeira futura; as relações causais entre os indicadores não sistematicamente validados; medições incorretas.

Com assento numa pesquisa executada sobre o tema a influência da utilização do BSC no desempenho empresarial, com o propósito de melhor compreender quais as formas mais efetivas de conceber e utilizar o BSC.

Os autores testaram duas formas de utilizar a abordagem BSC.

**A primeira** - abrangeu a utilização do BSC apenas como um sistema de controlo de desempenho, onde a informação de gestão era transmitida com base num conjunto de indicadores definidos segundo as quatro perspetivas do BSC. (Braam e Nijssen, 2004)

**A segunda** - utilizaram a abordagem estratégica completa do BSC, conforme recomendação de Kaplan e Norton (2001a). Os resultados empíricos alcançados pelos autores apresentam que a adesão do BSC apenas como um sistema de controlo de desempenho não implica automaticamente o seu aumento. Pelo oposto, as empresas examinadas que adotaram o BSC nesta forma de utilização apresentavam em média um desempenho inferior. Por outro lado, Braam e Nijssen (2004) verificaram que quando o BSC era utilizado como uma ferramenta de gestão estratégica e de desempenho, a adesão do BSC influenciava positivamente o desempenho.

Para adquirir o propósito da organização como um todo, Kaplan (1999a) propõe definir os *scorecards* da organização gradativamente, distribuindo o esforço da implementação

e também alinhando e refinando os objetivos e necessidades em todos os setores da organização.

### **3.8 - A imprescindibilidade do BSC em tempos de crise**

Segundo INE, Com o surgimento em finais de 2019, o início do ano de 2020 foi marcado pela acelerada evolução da pandemia da COVID-19, uma doença originada pelo coronavírus SARS-CoV-2 e que impactou negativamente sobre a saúde pública e os setores da atividade económica do país, forçando a adoção de medidas restritivas, Estados de Emergência e de Calamidade. Esta situação teve também um impacto negativo na economia empresarial de cabo verde, na medida em que 20% das empresas afirmam que no primeiro trimestre de 2020 teve as suas atividades suspensas.

Este novo ambiente económico teve como consequência a mudança radical das propriedades da gestão das empresas e de outras organizações (privadas e publicas). De crescimento, da expansão, da inovação da gestão dos intangíveis, passou-se a favorecer a minimização, e a racionalização dos gastos, a redução de atividades, a centralização de gestão nos ativos tangíveis como forma de sobrevivência.

Desde o estado dos agentes económicos quase todos sentiram, de repente, uma forte necessidade de reduzir, racionalizar, e eliminar atividades, reduzir desperdícios, prescindir dos recursos humanos e materiais, nem sempre por motivos de boa gestão, mas quase sempre pressionados pela escassez de recursos financeiro e pela quebra dos volumes de negócio e atividades.

Depois de décadas em que os gestores vinham dando cada vez mais ênfase aos ativos intangíveis das organizações, para um bom desempenho de gestão, de repente e de modo abrupto, parecia que estávamos a recuar décadas, voltando ao tempo que apenas era valorizado a gestão de alguns ativos tangíveis e dos custos, nada mais parecia verdadeiramente importante.

Mediante o cenário tão hostil, poderia induzir-se que ferramenta de implementação estratégica e de gestão inovadoras como o BSC seriam desajustadas face as novas necessidades da gestão? Nada de mais errado! Senão vejamos: fazendo uma reflexão estratégica sobre as perspetivas nos próximos anos da economia.

É nesta ocasião que os gestores das empresas e das outras instituições terão de alterar a flexibilidade estratégica, redefinir prioridades, eliminar gastos desnecessários, suprimir desperdícios, evitando levar a cabo meros cortes cegos e de redução de atividades e de

recursos que podem por em causa um bom desempenho da sua gestão dos fatores críticos de sucesso (FCS).

Em suma, a ideia fundamental é a seguinte: em tempos de conjuntura recessiva ou de estagnação económica prolongada, em que a generalidade dos agentes económicos enfrenta um ambiente de maior incerteza e de aumento significativo do risco de não sobrevivência, tanto maior é a necessidade de inverter a tendência de realgir meramente no curto prazo, com medidas de contenção e de redução avulsas. O BSC é uma ferramenta de grande valia neste contexto, pois a sua utilização aporta as seguintes vantagens:

- Ajuda a desenvolver um pensamento estratégico (uma orientação de longo prazo) que encontra forma de sobrevivência e sucesso num horizonte temporal mais prolongado.
- Facilita a orientação e articulação das atividades das empresas e organizações com as estratégias definidas, ou seja, permite a implementação da estratégia traçada.
- Obriga os gestores a pensar e a decidir tendo em conta, simultaneamente, o curto e o longo prazo.
- Permite aferir rapidamente se a estratégia estabelecida se coaduna com a realidade, ou se é necessário reajusta-la a medio e longo prazo.
- Facilita a identificação dos ativos e gastos que ficam desenquadrados e sem justificação com a nova redefinição estratégica, permitindo a sua eliminação seletiva.

### **3.8.1 - Como tirar partido do BSC em tempos de Crise**

Pinto (2013:55) recomenda que em tempos de incerteza e de crise económica se tire partido do BSC, seguindo 6 (seis) passos. No entanto, a leitura de uma realidade económica desfavorável e a implementação de estratégias e medidas ajustadas através destes 6 (seis) passos podem ficar muitas dificuldades se na empresa ou organização ninguém souber implementar uma metodologia do tipo BSC.

Para se compreender a diferença, descreve-se, em seguida, passo a passo, a diferente reação a uma situação de crise económica de uma empresa/ organização, consoante seja desconhecadora do BSC, ou seja familiarizada com o BSC.

### **Passo 1- redefinir a estratégia**

A evolução do ambiente económico para uma situação de crise generalizada e estrutural como esta que estamos vivenciando em Cabo Verde e em todo o mundo, aumentando o risco dos negócios, expondo as fragilidades das estratégias de longo prazo prosseguidas pelas empresas e organizações, mas também a ausência destas orientações estratégicas, tão necessária a uma continuidade de longo prazo das mesmas.

Esta nova envolvente veio obrigar a rever os cenários económicos, a sua possível evolução, as ameaças e oportunidades emergentes e a necessidade de reflexão a rápida adoção a novas estratégias, muitas delas de mera sobrevivência.

Neste contexto de grande instabilidade e risco, as empresas podem ter diferentes comportamentos em função do seu nível de conhecimento e de utilização do BSC.

Analisemos alguns:

- **A empresa/organização não tem o BSC implementado, nem conhece esta metodologia de gestão estratégica-** a gestão de topo ou a equipa de gestão procura debater os problemas que a empresa/organização enfrenta, com a finalidade de encontrar soluções que reequilibrem a performance financeira da mesma. Num processo de reflexão com alguma complexidade, os responsáveis de gestão terão dificuldade em identificar e implementar uma estratégia acertada, havendo tendência para a tomada de medidas avulsas de cortes cegos em gastos por toda a estrutura organizacional.
- O maior risco decorrente destas medidas poderão traduzir-se na distribuição de fatores que diferenciam o nível de qualidade do produto e serviço da empresa/organização comparativamente com a concorrência, e que são decisivos na atratividade junto dos clientes. Como consequência destes cortes cegos, a situação económica financeira e os negócios poderão deteriorar-se ainda mais.
- **A empresa/organização conhece ou tem o BSC implementado** – a entidade em causa já tem o mapa estratégico ou, não tendo, dispõem de gestores capacitados para o fazer. Nesta empresa/organização é perceptível a sua orientação estratégica, a desagregação da mesma em objetivos estratégicos definidos em cada uma das perspetivas, estabelecendo relações de causalidade entre si.

Perante uma necessidade de rápida adaptação, a direção de topo e a equipa de gestão redefinem um novo mapa da estratégia a partir de uma reanálise estratégica. Este novo

mapa da estratégia e a sua implementação estabeleceu uma reorientação da empresa/organização, articulada com os novos cenários, as novas necessidades e oportunidades, permitindo estabelecer as prioridades adequadas, que podem não passar apenas por meros cortes de despesas.

## **Parte 2 – Traduzir a nova estratégia**

A nova estratégia tem de ser implementada. Para esse efeito, é necessário traduzi-la em objetivos estratégicos, em indicadores representativos da evolução do cumprimento desses objetivos, em iniciativas e planos de ação que permitiram alcançar os objetivos estratégicos traçados.

No contexto de crise económica conjuntura e estrutural, podem ocorrer diferentes comportamentos em função do nível de conhecimento e da utilização do BSC. Analisemos alguns:

- **A empresa/organização não tem o BSC implementado, nem conhece esta metodologia de gestão estratégica-** a direção de topo da equipa de gestão estará menos atenta a articulações e coerência dos objetivos definidos, com os indicadores e planos de ação escolhidos. O desempenho alcançado pode até nem se quer ser medido por indicadores apropriados, o que impossibilita o feedback e a aprendizagem estratégica necessário a reorientação da empresa/organização.
- **A empresa organização conhece ou tem o BSC implementado** – a empresa ou organização cuja direção e/ou equipa de gestão conhece o BSC, conseguirá uma melhor e mais bem-sucedida tradução da estratégia em indicadores, iniciativas e planos de ação articulados e coerentes entre si, potenciando as probabilidades de sucesso em implementação da nova estratégia.

## **Passo 3 – Alinhar a organização com a nova estratégia**

Se, numa primeira fase, estabelecer objetivos estratégicos, indicadores para os medir, as metas para estes indicadores, iniciativas e planos de ação para alcançar tem de ter a iniciativa da direção de topo e de gestão, isso implica, numa segunda fase, o envolvimento de todos os que pertencem a organização.

A nova estratégia tem de ser comunicada, compreendida e assimilada pelas chefias e trabalhadores, que podem e devem ser chamados a dar contributos para o modelo, nomeadamente na fase da transposição dos objetivos em cascata até aos níveis mais baixos da organização.

- **A empresa/organização não tem o BSC implementado, nem conhece esta metodologia de gestão estratégica-** a direção de topo e/ou equipa de gestão tenderão a menosprezar a necessidade de comunicar a estratégia a todos os patamares da organização, aspeto que é fundamental para conseguir o alinhamento dos departamentos e dos colaboradores com as orientações estratégica emanadas da gestão de topo. De uma maneira geral nas empresas e organizações em que a liderança ainda considera (erradamente) em que a orientação estratégica é um assunto confidencial, que não deve ser partilhado, as chefias intermédias e os colaboradores sentem-se mais a deriva, menos envolvidos com os objetivos da organização. Por desconhecerem ou terem falta de informação sobre os propósitos e desígnios que os responsáveis máximos estabelecerem como prioritários para as suas organizações, as chefias intermedias e os colaboradores em geral sentir-se-ão menos motivados e menos envolvidos no prosseguimento de uma estratégia;
- **A empresa/organização conhece ou tem o BSC implementado** – a empresa ou organização cuja direção e/ou equipa de gestão conhece e utiliza o BSC tem como prioridade o alinhamento de toda a organização com a estratégia traçada, pelo que ira envidar forças esforços no sentido de a mesma ser rapidamente divulgada em cascata por todos os departamentos e colaboradores. Este processo, que pode ser assegurado com a ajuda de uma rede interna de comunicação (intranet), permitira aproveitar os contributos e a participação de todos, no sentido de criar um modelo que funciona. Servira também de elemento motivador do desempenho das chefias e trabalhadores que compreendam e consideram como seus os objetivos prosseguidos pela organização onde trabalham.

#### **Passo 4 – Ligar a estratégia com as operações**

Uma das grandes vantagens da utilização do BSC decorre do fato de esta ferramenta de gestão facilitar a ligação e articulação da orientação estratégica da gestão de topo com o desempenho a nível operacional.

- **A empresa/organização não tem o BSC implementado, nem conhece esta metodologia de gestão estratégica-** muitas das decisões preferidas pelos gestores em tempo de crise e de recessão económica centram-se, essencialmente, na redução dos gastos, no aumento da produtividade, da eficiência. Sem o BSC e a



visão de conjunto que este nos pode proporcionar, o processo de articulação das alterações operacionais nas organizações, decorrentes de meros cortes orçamentais, tornar-se-á bastante complexo, criando frequentemente ineficiência, inoperacionalidade e diminuição na qualidade dos bens e serviços colocados a disposição dos clientes;

- **A empresa/organização conhece ou tem o BSC implementado** – em período de crise económica, evidentemente, espera-se que os gestores estejam mais atentos e empenhados no reforço dos fatores que melhoram a eficiência operacional, produtividade e a relação custo/benefício.
- No entanto, as medidas tomadas neste contexto poderão ser mais bem articuladas com a estratégia, se forem enquadradas na metodologia do BSC.
- De facto, com o BSC é possível através da criação de temas estratégicos simplificar a tomada mais rápida a agregação de objetivos estratégicos, projetos, iniciativas e planos de ação, de forma transversal a toda a organização, que envolva equipas multidisciplinares ou multidepartamentais, com capacidade e recursos para executarem a nova estratégia ou parte da mesma.

### **Passo 5 – Monitorizar e aprender**

Redesenhada a estratégia, definida a sua execução, alinhada a organização com a mesma, e articuladas as operações com a estratégia, é necessário acompanhar e avaliar o desempenho alcançado, para se poder ter feedback sobre o sucesso da estratégia implementada e testada a validade das hipóteses em que ela se baseia.

- **A empresa/organização não tem o BSC implementado, nem conhece esta metodologia de gestão estratégica-** as empresas e outras organizações que desconhecem e não utilizam o BSC permanecem geralmente focados no desempenho financeiro do passado e não estão tão atentas a medição do desempenho junto dos seus clientes, nos processos internos e na inovação, nos colaboradores, nos sistemas e procedimentos.

Estes últimos fatores tangíveis e intangíveis são, afinal, aqueles cuja performance mais contribui para o bom ou mau desempenho futuro de todas as organizações

A empresa/organização conhece ou tem o BSC implementado – quem conhece ou utiliza o BSC na sua organização dispõem de uma ferramenta que permite monitorizar a

performance nas várias vertentes funcionais e que não se confina ao mero desempenho financeiro.

O ambiente económico que vivemos desde os finais do ano de 2019, dominado pela recessão, pela forte retração dos recursos financeiros disponíveis na economia, pela queda fortíssima do consumo interno e do investimento, pela instabilidade dos negócios, requer um acompanhamento mais de perto do desempenho estratégico e da sua concretização no dia-a-dia.

Nestas circunstâncias excecionais, é recomendável que as reuniões de acompanhamento, análise da estratégia e de avaliação dos recursos financeiros e não-financeiros, que anteriormente poderiam ser trimestrais ou semestrais passem a realizar-se em períodos mais curtos, para permitir uma mais rápida monitorização e reação de ajustamento perante mutações observadas nos mais diversos fatores internos da empresa ou organização não empresarial, do mercado, do ambiente económico, das oportunidades e das ameaças.

Para monitorizarem e avaliarem o desempenho ao nível estratégico, as empresas e outras instituições que utilizam o BSC socorrem-se de instrumentos já referidos anteriormente, como os mapas estratégicos e os painéis de bordo scorecard (painel de indicadores). Na monitorização do desempenho operacional haverá, naturalmente, outro tipo de ferramentas e quadros de apoio (dashboards) de maior detalhe e informação específica que, depois de agregados, permitirão a elaboração da informação de gestão de topo.

## **Passo 6 - Testar e adaptar**

Uma envolvente economia desfavorável obriga as empresas e outras instituições a serem mais engenhosas na procura de novas formas de fazer negócio e de realizarem as suas atividades, bem como o posiciona-se com estratégias diferentes perante os clientes e a concorrência.

- **A empresa/organização não tem o BSC implementado, nem conhece esta metodologia de gestão estratégica-** sem um diagnóstico apropriado é perceptível que identifique as deficiências da estratégia vigente ou a ineficiência na execução da mesma, torna-se mais difícil escolher alternativas estratégicas credíveis ou com probabilidade de virem a ser bem-sucedidos.
- De facto, mudar sem antes ter a perceção correta do que está mal e deve ser alterado redundará muitas vezes em fracasso.
- **A empresa/organização conhece ou tem o BSC implementado** – ter a informação adequada sobre a execução de uma estratégia que foi previamente

pensada permite aferir o nível de desempenho alcançado e tomar decisões mais acertadas quanto as alternativas que se devem experimentar, bem como testar hipótese, simular com mais realismo opções estratégicos diferentes e avaliar os respetivos impactos.

Pelo que foi apresentado, facilmente se compreende que o BSC deve ser utilizado como ferramenta de apoio à implementação e renovação estratégica, sobretudo em tempos de grande instabilidade e crise.

A competência do BSC para desenvolver na empresa e demais organizações uma capacidade para um pensar estratégico, para facilitar a definição da estratégia e a sua adaptação para o domínio operacional, para ter a capacidade de medir, avaliar, e rever esta mesma estratégia, tornando a ferramenta ideal para os atuais tempos de grande crise e incerteza económica.

Empresas que já utilizaram o BSC de forma eficaz e mais desenvolvida podem conseguir vantagem competitiva notórias valiosas em tempos de crise, em que os recursos e oportunidades são mais escassos.

Nas organizações que não utilizam o BSC de uma forma formal, porém os seus gestores estão familiarizados com a metodologia, tem mais chances de desenvolver o mapa estratégico e os seus scorecards, podendo recorrer com sucesso os seis (6) passos referidos anteriormente.

Nas organizações que não dispõem de BSC implementado e nem têm conhecimento relativamente a esta metodologia, é possível recorrer ainda a mesma, centrando-se nos seus conceitos-chave, sem necessidade de recorrer os protocolos. Uma primeira abordagem destas terá a vantagem de familiarizar aos poucos com os seus dirigentes com as características e logicas do funcionamento do BSC, até o dia em que vai ser considerado a necessidade de uma maior formalidade na sua utilização.

## CAPÍTULO II – METODOLOGIA

Ponderando um elemento necessário para a ciência cuja ausência seria difícil demonstrar a validação de um argumento, a Metodologia, palavra provem do grego meta ou o caminho mais indicado para chegar a um fim, é identificada como um procedimento logico muito importante no levantamento de dilemas científicos e teste das hipóteses e os instrumentos de trabalho inquiridos (Chagoya, 2008; Bardin, 2010), constatado por um conjunto de processos e técnicas que delineiam progressivamente o trio em busca da verdade (Prodanov & de Freitas, 2013).

Trata-se de um estudo de carater indutivo, exploratório, qualitativo que pretende desenvolver uma análise das dificuldades e limitações na utilização do BSC nas organizações em Cabo Verde, tendo como base duas questões de investigação:

1. Que dificuldades e limitações podemos encontrar na implementação do BSC nas organizações em Cabo Verde?
2. Que medidas podem ser adotadas para mitigar tais dificuldades e limitações?

Realizou-se numa primeira fase um levantamento de bibliografia para suportar o enquadramento teórico da monografia. Utilizou-se livros e artigos científicos sobre o BSC e Gestão Estratégica para fundamentação e identificação do estado da arte sobre o assunto.

Para responder as questões de partida, utilizou-se a meta análise com o intuito de identificar e caracterizar as dificuldades encontradas pelas empresas no processo de utilização de BSC, sendo que os dados trabalhados foram as análises de conteúdo de estudos de casos de projetos de implementação do BSC em Cabo Verde, publicados na plataforma de trabalhos científicos em Cabo Verde “*Portal do Conhecimento*”, em Portugal “*rcaap.pt*” e no Brasil “*scielo.br*” sendo depois reforçadas as procuras através da plataforma do Google académico, utilizando como palavras-chaves de investigação: BSC, Cabo Verde. Sendo assim a recolha e analise de dados seguiram um processo de meta analise, baseada em trabalhos concebidos ate agora sobre a implementação do BSC em Cabo Verde, sem discriminar nenhum setor de atividade em especifico, considerando todos os trabalhos científicos produzidos em teses ou projetos científicos para a obtenção de qualquer grau académico, independentemente da universidade/instituto em causa, desde de que o objeto de estudo esteja circunscrito em Cabo Verde.

A tarefa associada ao trabalho relativamente ao BSC vai desde a pesquisa e identificação na literatura de situações relevantes, a identificação e caracterização das dificuldades e limitações encaradas pelas empresas e mediadas de mitigação, identificando-as, analisando-as e tipificando-as, por fim reservados a análise e discussão dos resultados.

## **CAPÍTULO III – ANALISE DE RESULTADOS**

### **4 - Resultados**

#### **4.1 - Dados**

A investigação teve em conta a análise de estudos de casos já elaborados sobre o BSC nos setores de atividades em Cabo Verde, sendo analisados 7 estudos no total, sendo que as empresas em causa utilizaram do BSC para auxiliar na gestão estratégica dos mesmos.

#### **4.2 - Analogia e Tipificação das Dificuldades e Limitações**

Como todo trabalho, é normal que apresente problemas durante a implementação. Os artigos analisados apresentaram dificuldades, como também limitações na implementação do BSC.

**Tabela 1:** Síntese da análise do conteúdo.

Nº	AUTORES	EMPRESA	SÍNTESE DA ANÁLISE DO CONTEÚDO
01	Dos Reis, A. P. S. (2015)	MINDELHOTEL S.A.	<p>Durante a implementação do BSC sentiu-se a necessidade de comunicação e divulgação da sua estratégia entre diferentes níveis hierárquicos; necessidade de anunciar a sua visão; foco somente nos processos e recurso em detrimento da perspectiva da aprendizagem e crescimento; dificuldades em consolidar a sua cultura organizacional. Porém como ponto positivo contribui para demonstrar a importância da Inovação para a Estratégia de Empresa</p> <p><b>As categorias identificadas são:</b> Cultura Organizacional, Formação e Conhecimento, Indicadores e Metas e Comunicação</p>
02	Dos Santos, D. P. L. (2013)	CLÍNICA MEDICENTRO	<p>As dificuldades decorridas da implementação apresenta a necessidade de recursos devido a sua situação financeira para a implementação do BSC; é uma ferramenta pouco conhecida pelos funcionários da empresa; há uma necessidade de formar os colaboradores para que possam implementar a estratégia da empresa; dificuldades em contratar funcionários peritos na implementação do BSC; resistência a mudança por parte dos colaboradores; falta de incentivo para a implementação permanente do BSC; necessidade de estabelecer um sistema de comunicação entre todos os setores de atividade da empresa e melhoramento do clima organizacional; dificuldade de comprometimento e adaptação dos colaboradores para com a empresa; carência de software para fornecimento de informações precisas comprometendo a credibilidade das informações geradas pelo BSC;</p> <p><b>As categorias identificadas são:</b> Cultura Organizacional, Formação e Conhecimento, Indicadores e Metas, Motivação, Recursos Limitados, Comunicação, Envolvimento e Experiência dos participantes.</p>
03	Neves, E. P. F. S. (2011)	BENTO, S.A.	<p>Das dificuldades encontradas na implementação do BSC identificou-se a necessidade da comunicação e divulgação da estratégia da empresa em todos os níveis hierárquicos; a empresa não tem definida a sua</p>

			<p>visão; optou-se somente por fazer o tratamento individualizado das perspectivas ligadas aos processos e recursos; necessidade de disponibilização de meios humanos e financeiros para a prossecução das metas e objetivos pretendidos; necessidade de conseguir uma homogeneização de conceitos e critérios de avaliação do desempenho, mais consenso e comprometimento das chefias intermédias</p> <p><b>As categorias identificadas são:</b> Alinhamento Estratégico, Comunicação, Indicadores e Metas; Recursos Limitados; Cultura Organizacional,</p>
04	Rocha, R. F. (2010)	COMANDO DA 1ª REGIÃO MILITAR	<p>Uma das dificuldades encontradas na implantação do BSC esta relacionada ao fato de ser uma ferramenta que exige tempo e dedicação dos colaboradores; falta de pessoal competente com formação na área de Gestão;</p> <p><b>As categorias identificadas:</b> Envolvimento e experiência dos participantes, Motivação.</p>
05	Da Luz, S. S. A. (2014)	INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA	<p>As dificuldades encontradas na implementação do BSC foram nomeadamente a necessidade de definição da sua estratégia; carência de investimento nos funcionários; ausência de um sistema de avaliação de desempenho; défice de comunicação entre os colaboradores; escassos recursos financeiros para realização de melhorias no espaço; necessidade de envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos da empresa.</p> <p><b>As categorias identificadas são:</b> Recursos Limitados; Motivação; Alinhamento Estratégico.</p>
06	De Pina, K. M. M. (2015)	DROGARIA DSI, LDA	<p>Uma das dificuldades na aplicação do BSC é a escassez de recursos financeiros das PME na implementação dessa ferramenta de Gestão dando origem a inexistência de um Organograma da empresa</p> <p><b>As categorias identificadas são:</b> Recursos Limitados; Alinhamento Estratégico, Comunicação, Cultura Organizacional, Envolvimento e experiência dos participantes.</p>
07	Fonseca, M. D. D. M. (2007)	ORGANIZAÇÃO NÃO	<p>Um dos problemas encontrados na aplicabilidade do BSC é a ausência de um plano estratégico; necessidade de estabelecer indicadores mensuráveis dos diversos elementos de avaliação de desempenho.</p> <p><b>As categorias identificadas são:</b> Alinhamento Estratégico, Indicadores e Metas.</p>



		<b>GOVERNAMENTAL (ONG) em Cabo Verde,</b>	
--	--	---	--

#### **4.3 - As dificuldades foram reagrupadas em categorias:**

##### **1. Cultura Organizacional**

Caraterizado por hábitos e crenças instituídos através de normas, valores, atitudes e expetativas partilhada por todos os membros da organização que permite diferenciar uma organização das demais, relativamente a sua forma de pensar e agir. Ela exhibe as percepções dos colaboradores de uma organização e reflete as normas que orientam o comportamento no dia a dia na prossecução dos objetivos organizacionais, condicionando toda a implementação e aplicação do sistema de BSC.

Por exemplo na Clínica Medicentro, a implementação do BSC gerou muita resistência a mudança dada as grandes mudanças que o mesmo traz para dentro do processo de gestão das organizações, fazendo com que muitos colaboradores não concordassem ou mesmo não colaborassem com as sugestões indicadas (Dos Santos, 2013).

##### **2. Motivação**

Trata-se de um processo refletido pelo comportamento do Homem relativamente a uma ação, auxiliando na realização de uma determinada tarefa de forma que o objetivo pretendido seja de acordo com as expectativas. Contudo quando a motivação é organizacional, ela assume-se como um conjunto de fatores que a empresa deveria oferecer aos seus colaboradores como forma de fomentar bons desempenhos, assumindo-se assim como fundamental para o sucesso da implementação do BSC porque fomenta o desenvolvimento do projeto e promove o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Por exemplo um dos problemas na implementação do BSC na Clínica Medicentro foi a falta de incentivos por parte da direção da Clínica para manter os seus funcionários motivados e comprometidos com as implementações das medidas a serem tomadas, fazendo com que o nível de interesse pelo projeto fosse bastante baixo, comprometendo todo o processo (Dos Santos, 2013).

##### **3. Formação e Conhecimento**

Formação entendida como o ato ou forma de constituir algo, é considerada como um conjunto de valores morais e intelectuais e de conhecimento concernentes a uma determinada área científica ou exigidos para exercer uma atividade com o intuito de melhorar o trabalho através do acesso a informação, sendo considerada importante para o sucesso na implementação do BSC sendo que o conhecimento das ferramentas a usar e

conhecer, é necessário as organizações apostarem na formação dos seus colaboradores para prevenir eventualidades com o intuito de executarem de forma eficaz e eficiente as suas tarefas.

Por Exemplo esse foi um dos problemas encontrados na implementação do BSC num estabelecimento de Ensino Superior onde a carência de investimento nos funcionários, quer em termos de formação, quer em termos de atualização de informações, através de workshops e afins, faz com que o processo seja longo, bastante complexo de ser entendido por alguns colaboradores e ineficiente na sua aplicabilidade (Da Luz, 2014).

#### **4. Indicadores e Metas**

Indicadores são a forma quantitativa de exibir dentro de uma organização a evolução e o desempenho dos negócios, a qualidade dos produtos e serviços, a participação e motivação dos seus colaboradores sendo que as metas são os resultados esperados num determinado espaço de tempo. A maior parte dos indicadores estão associados a objetivos de qualidade, podendo haver casos de um indicador por objetivo. Entretanto, cada indicador deve ser acompanhado de uma meta que forneça informações de sucesso ou fracasso na avaliação de um determinado processo/ produto/ negócio, fazendo com que esta categoria seja importante na implementação do BSC pelo fato de contribuir para o desempenho e acompanhamento da evolução de uma determinada atividade decorrente dentro da empresa.

Por exemplo no Mindel Hotel, S. A. a dificuldade de obter indicadores e metas foi um dos problemas na implementação do BSC nesse empreendimento Hoteleiro pelo fato de o acesso a informações serem limitados, principalmente as relacionadas com o desempenho dos seus colaboradores (Dos Reis, 2015).

#### **5. Comunicação**

Entendida como ato de passar informação, traduz-se num reforço na recolha e difusão de informação relativa aos trabalhadores na organização dando a gestão de recursos humanos uma mais valia para o desempenho, através de uma boa coordenação e desenvolvimento, fazendo com que seja importante na implementação do BSC, servindo de elo entre a organização e os seus colaboradores.

Por Exemplo esse foi um problema encontrado na Bento S.A. onde a comunicação não é bem estabelecida de forma eficaz e eficiente entre os diversos departamentos, considerando-se assim um problema durante o processo de implementação do BSC visto

que a carência de uma interligação entre setores faz com que informações sobre o processo de gestão não fluí corretamente (Neves, 2011).

## **6. Alinhamento Estratégico**

Esta interligada a diversos departamentos e unidades estratégicas da organização, assegurando que todos os esforços estão canalizados para apoiar a estratégia sincronizando desde os vários departamentos, visão e estratégia da organização permitindo a integração, desenvolvimento de processo de alto desempenho e melhoria continua de desempenho, considerando-se assim importante na implementação do BSC pelo fato de compreender a comunicação interna, elaboração e definição dos planos estratégicos e projetos que assegura o procedimento.

Por Exemplo esse foi um problema que aconteceu durante a implementação do BSC no Mindel Hotel, S.A, onde a direção não tem estabelecido a visão da empresa, ou seja, o que a empresa pretende para o futuro, condicionando assim o estabelecimento de objetivos, condicionando assim todo um processo de gestão sustentável e sua posição e sobrevivência no mercado hoteleiro (Dos Reis, 2015).

## **7. Recursos Limitados**

Trata-se de um recurso que proporciona o fornecimento de um determinado benefício como por exemplo: pessoal, conhecimento, serviços entre outros. A sua utilização pode gerar riqueza, satisfação de uma necessidade ou um bom funcionamento de um sistema, sendo o seu sucesso ligado ao BSC pelo fato de o mesmo promover o desenvolvimento do projeto e permitir o bom resultado e união entre os diversos colaboradores no mesmo. Por Exemplo isso é considerado um problema nas PME como a Drogaria DSI, Lda durante o processo de implementação do BSC, sendo que tal condição limita as decisões em termos de gestão e condiciona determinados procedimentos pelo fato dos escassos recursos principalmente financeiros não permitir muitas vezes que a empresa seja competitiva no mercado (De Pina, 2015).

## **8. Envolvimento e experiência dos participantes**

O processo de implementação requer a utilização de colaboradores com experiência na área como forma de evitar duvidas e dificuldades durante o processo, tornando-se uma categoria importante na implementação do BSC porque se a equipa não entender bem os pressupostos todo o seu processo será comprometido.

Por exemplo um dos problemas encontrados na implementação do BSC no Comando da 1º Região Militar é a necessidade de pessoal qualificado ou com experiência na área de Gestão para dar início a implementação do BSC, pois o mesmo exige experiência na sua aplicabilidade, recomendando então nesses casos ao recurso a prestação de serviços para suprir essa necessidade (Rocha, 2010).

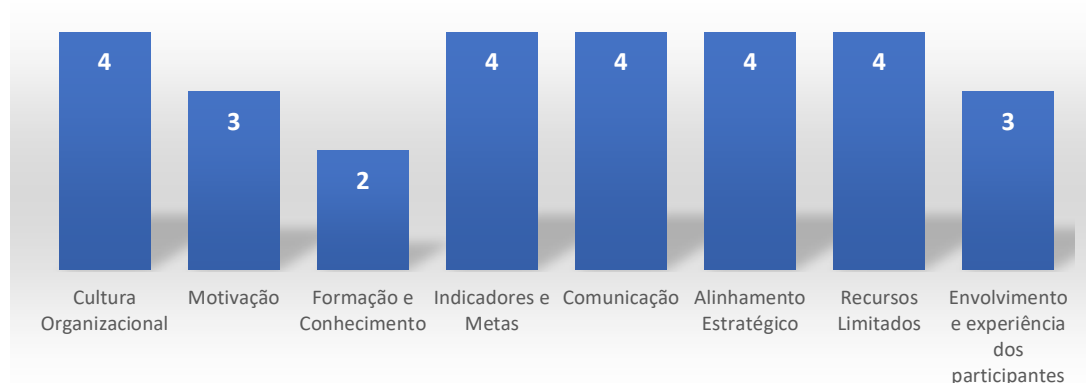
## 4.4 - Análise de Resultados

### 4.4.1 - Dificuldades E Limitações

A análise de 7 estudos de casos permitiram identificar algumas dificuldades e limitações mencionados pelos autores relativamente ao processo de implementação do processo de implementação e utilização do BSC aplicado no tecido empresarial em Cabo Verde.

De acordo com a análise dos dados, verificou-se a necessidade de simplificar e agrupar várias as várias dificuldades acima anunciados, dividindo-os assim em categorias. Das 8 categorias apresentadas 5 aparecem com mais frequência nos trabalhos analisados, como a Cultura Organizacional, Indicadores e Metas, Comunicação, Alinhamento Estratégico e Recursos Limitados, estando todos presentes nos 4 dos 7 estudos apresentados (Ver Gráfico nº4)

**Gráfico 44 - Frequência de Dificuldades**



**Fonte:** Tabela 1 em anexo

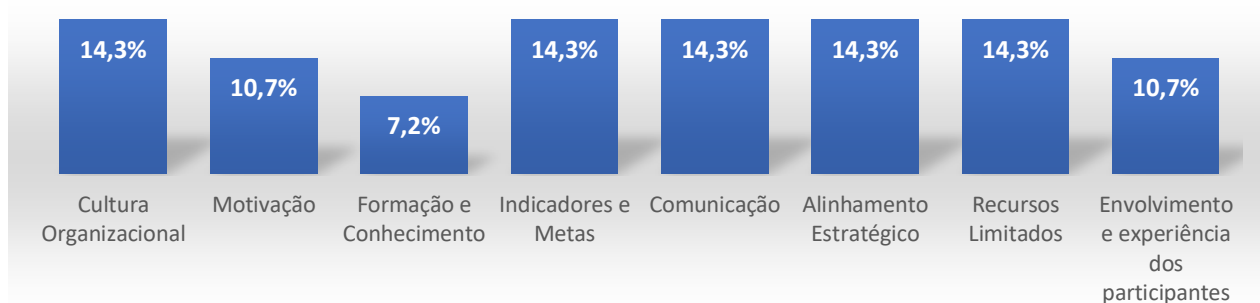
Segundo dos dados, as categorias que maior frequência aparece nos estudos de implementação e utilização do BSC são a Cultura Organizacional, os Indicadores e Metas, a Comunicação, o Alinhamento Estratégico e os Recursos Limitados.

Entretanto essas mesmas categorias, apresentam certa de 14.3 % isso pode acontecer pelo fato de ainda os gestores não darem muita atenção as questões de clima Laboral, não se preocuparem relativamente com os indicadores e o não estabelecimento de metas adjudicadas ao alimento estratégico deficiente e recursos limitados, principalmente os financeiros, cuja importância verificada nos trabalhos anteriores, são os únicos indicadores que realmente importam para os gestores. Entretanto pelo fato de a implementação do BSC apresentar-se como um processo longo que traz algumas mudanças de gestão, nota-se uma certa resistência relativamente a essas mudanças no seio da organização que são muitas vezes agravadas pelo fato de haver um distanciamento entre as chefias e os subordinados, originado assim dificuldades de comunicação e entendimento entre as várias partes interessadas.

Já a motivação e o envolvimento e experiência dos participantes representam 10.7% das dificuldades encontradas, pelo fato de muitas vezes os colaboradores não serem inseridos no processo de tomada de decisão ou mesmo de serem consultados ou chamados a darem a sua opinião, tornando-se assim as medidas do tipo *Top-Down* desmotivadores e pouco atrativas para outras partes interessadas no processo, originado uma falta de comprometimento dos mesmos com o projeto de implementação do BSC. Contudo a falta de incentivos também por parte das chefias durante esse longo processo de implementação leva com que o processo não seja agradável e realizada de forma dedicada.

Por ultimo, a Formação e o Conhecimento ocupa o ultimo lugar das dificuldades encontradas na implementação do BSC com uma percentagem de 7.2%, pelo fato de ainda em algumas empresas vários colaboradores desconhecerem a ferramenta ou mesmo não há um estímulo ao aprendizado do mesmo, recorrendo-se muitas vezes a prestação de serviços para suprir essa falta de conhecimento (Ver Gráfico 5).

**Gráfico 5 5 – Frequência em % das dificuldades de implementação do BSC**



**Fonte:** Tabela 1 em anexo

Segundo os dados, as dificuldades que com maior frequência aparecem nos trabalhos sobre implementação e utilização do BSC apresentam uma percentagem de 14.3%, sendo eles a Cultura Organizacional, os Indicadores e Metas, a Comunicação, o Alinhamento Estratégico e os Recursos Limitados.

#### **4.5 - Medidas de Mitigação**

No Geral, todos os trabalhos analisados apresentaram soluções para debelar os problemas encontrados durante o processo de implementação e utilização do BSC. Como exemplo a empresa da Clinica Medicentro foi uma das empresas que mais dificuldades foram apresentadas no processo de implementação e utilização do BSC sendo que a mesma autora uma das medidas de mitigação em termos de gestão seria apostar na avaliação de desempenho de todos os seus funcionários e não apenas em alguns, utilizar um sistema de software para alimentar o sistema de BSC com indicadores credíveis – indicadores e metas -, apostar na contratação de profissionais de Gestão com experiencia na utilização da ferramenta – envolvimento e experiencia do participantes -, fazer um estudo sobre o clima laboral dentro da organização como forma de melhor conhecer os seus colaboradores – Clima Organizacional - e fomentar um clima de produtividade e de comprometimento – Motivação -, entre todos os departamentos através também de um reforço das ferramentas de comunicação interna, bem como informar sobre todos sobre o processo de implementação do BSC - Comunicação - não comprometendo o sucesso e fomentar um espirito motivador no seio de todos os colaboradores, como forma de mostrar as vantagens – alinhamento Estratégico - que o mesmo traz a empresa quer em

temos financeiros – Recursos Limitados - quer em termos de afirmação no mercado (Dos Santos, 2013).

Entretanto, a procura pela parte dos gestores sobre o BSC, pós e contra, antes da sua implementação deve ser uma realidade, pois isso permite um amadurecimento e um conhecimento aprofundado sobre a ferramenta, permitindo com que o mesmo, possa de uma maneira muito segura, explicar aos seus colaboradores do que se trata. Sugere-se também que o relacionamento entre os gestores e os colaboradores durante esse processo, seja de bastante proximidade para não por em causa o sucesso do projeto, não obstante de que todos os objetivos e todas as metas e os devidos indicadores devem estar bem estabelecidos para evitar problemas também durante o processo de implementação e utilização do BSC.

Todas as dificuldades e limitações encontradas podem ser ultrapassados se tivermos gestores/ colaboradores empenhados em que isso aconteça, sendo muito importante todo o envolvimento da organização nesse sentido.

Contudo, todas os autores apontarem benéficos e exequibilidade do BSC dentro das Organizações, sendo que o mesmo contribui de maneira muito importante na estratégia da organização e no seu posicionamento e sobre vivencia no mercado, num mundo globalizado e com consumidores mais exigentes.



## CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo primordial do presente trabalho é desenvolver um estudo sobre o BSC, identificando e analisando as dificuldades e limitações no processo de implementação e utilização do BSC em Cabo Verde, assim como as medidas para amenizar estas dificuldades e limitações apresentadas pelos autores.

Para a concretização do estudo, foi desenvolvida uma meta análise que teve em conta a análise de estudos de casos já elaborados sobre o BSC nos setores de atividades em Cabo Verde, sendo analisados 7 estudos no total, sendo que as empresas em causa utilizaram do BSC para auxiliar na gestão estratégica dos mesmos.

Para validar a primeira questão de investigação **que dificuldades e limitações podemos encontrar na implementação do BSC nas organizações em Cabo Verde?** Como todo trabalho, é normal que apresente problemas durante a implementação, os artigos analisados apresentaram dificuldades, como também limitações na implementação do BSC e estas foram divididas em 8 categorias em que 5 aparecem com mais frequência nos trabalhos analisados, como a Cultura Organizacional, Indicadores e Metas, Comunicação, Alinhamento Estratégico e Recursos Limitados, estando todos presentes nos 4 dos 7 estudos apresentados

Relativamente à segunda questão de investigação: **Que medidas podem ser adotadas para mitigar tais dificuldades e limitações?** Verificou-se que todas as dificuldades e limitações encontradas podem ser ultrapassadas se tivermos gestores/ colaboradores empenhados, sendo muito importante todo o envolvimento da organização nesse sentido, não obstante de que todos os objetivos e todas as metas e os devidos indicadores devem estar bem estabelecidos para evitar problemas no processo de implementação e utilização do BSC.

### Limitações

Porém o estudo ficou sujeito a algumas limitações, visto que pretendia fazer um estudo de caso em um estabelecimento hoteleiro, mas não foi possível devido a pandemia do Covid 19, e para driblar esta situação optamos por fazer uma meta análise de trabalhos científicos nacionais publicados.

Contudo, todos os autores apontaram benéficos e exequibilidade do BSC dentro das Organizações em Cabo Verde, sendo que o mesmo contribui de maneira muito importante

na estratégia da organização, no seu posicionamento e sobre vivência no mercado, num mundo globalizado e com consumidores mais exigentes.

### **Sugestão de investigação futura**

- O presente tema pode ser estendido a outros estudos, assim sendo, incentivo a futuros investigadores a saber o porque da não utilização do BSC no tecido empresarial em cabo verde, recorrendo a um estudo de caso, permitindo assim explorar o tema utilizando outra abordagem metodológica.

## BIBLIOGRAFIA

- Ansoff, H. I. & Sanvicente, A. Z. (1977). *Estratégia empresarial*. Mcgraw-hill editora, Rio de Janeiro, Brasil
- Attadia, L. D. L., Canevarolo, M. E. & Martins, R. A. (2003). Balanced scorecard: uma análise crítica. Anais. *XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP*
- Bessire, D. (2000). French Tableau de Bord versus American Balanced Scorecard: Misery and Glory of Metaphors, in The Sixty Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference. Manchester Federal School of Business and Management UMIST/University of Manchester: England
- Bord to Balanced Scorecards”, *European Management Journal*, Vol. 16, Nº 2, pp. 190-203.
- Bord to Balanced Scorecards”, *European Management Journal*, Vol. 16, Nº 2, pp. 190-203.
- Braam, G. J. M. & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the balanced scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning* 37: 335-349.
- Capelo, C. & Dias, J. F. (2009). A System Dynamics-Based Simulation Experiment for Testing Mental Model and Performance Effects of Using the Balanced Scorecard. *System Dynamics Review*, 25, 1-34.
- Carvalho, C. & Azevedo, G. (2001), “Balanced Scorecard – Sistema de Informação vs Sistema de Gestão”, *Revista Estudos do I.S.C.A.A.*, II.ª Série 6/7, pp. 56-78.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: teoria, processo e prática*, Rio de Janeiro, 4ª ed. Elsevier.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2004). *Planejamento estratégico*. Elsevier Brasil.
- Choffel, D. & Meyssonier, F (2005). Dix ans de débats autour du balanced scorecard. *Actas do 26º congresso da Association Française de Comptabilité. Lille*.
- Cobbold, I. & Lawrie, G. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53 (7): 211-623.
- Da Cruz, C. P (2008). *Balanced Scorecard- Concentrar uma organização no que é essencial*, Porto, editora Vida Económica.

Da Luz, S. S. A. (2007) Balanced Scorecard como sistema de avaliação de Desempenho: uma proposta de implementação numa instituição de ensino superior privada, licenciatura apresentada para a obtenção de grau de licenciatura em contabilidade e administração, conferida pelo instituto superior de ciências empresariais em Mindelo.

Da Pina K. M. M. (2015).Aplicação do Balanced Scorecard numa pequena e média empresa – estudo de caso: Drogaria D.S.I, Monografia apresentada para a obtenção de grau de licenciatura em organização e gestão de empresa, no curso de organização e gestão de empresa conferida pela universidade do Mindelo.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (2000). *Princípios de Gestão Empresarial*, 10ª ed. McGraw-Hill, Portugal

Dos Santos, D. P. L.(2013) Aplicação de um modelo de Balance Scorecard na Clínica Medicentro: Vantagens e Desvantagens, licenciatura apresentada para a obtenção de grau de licenciatura em contabilidade e administração, conferida pelo instituto superior de ciências empresariais em Mindelo.

Epstein, M. & Manzoni, J. F. (1998). Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. *European Management Journal*,16(2), 190-203.

Fonseca, M. D. D. M. (2007) Terceiro Sector, Governabilidade e Balanced Scorecard, caso de estudo:organização não-governamental em Cabo Verde, Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em gestão Global, conferido pela ISCTE Business School, – Instituto Universitário de Lisboa.

Freire, A. (1997). *Estratégia- Sucesso Em Portugal*. Lisboa/São Paulo, Verbo.

Ittner, C. & Larcker, D. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, Nov, 88-95.

Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2002). *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 4ª ed., Lisboa: Áreas Editora

Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2007), *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 7ª Edição, Áreas Editora, Lisboa.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 172-180

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74 (1): 75-85

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). The Strategy – Focused Organization. *Harvard Business School Press*.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001a). The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in *the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting Horizons* 15 (1): 87-104.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA
- Kasperskaya, Y. & Oliveras, E. (2003). The analysis of the balanced scorecard assumptions on empirical evidence from dynamics enterprises. *Comunicação apresentada no 26º congresso anual da European Accounting Association*. Sevilha.
- Kasperskaya, Y. (2006). Implementing balanced scorecard in the Spanish city councils. *Comunicação apresentada no 29º congresso anual da European Accounting Association*, Dublin.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1992.
- Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623
- Lopes M. L. (2018) Práticas de Controlo de gestão nas Grandes Empresas de Cabo Verde-Ilha de Santiago, Dissertação apresentada para a obtenção de grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, conferido pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research* 12: 207-220.
- Martínez Ramos, M. (2003). Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados. *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*, (52), 68-75.
- Mooraj, S., Ozona D. & Hostettler, D. (1999). Balanced Scorecard: a necessary good or an unnecessary evil. *European Management Journal* 17 (5): 481-491.
- Morisawa, T. (2002). *Building Performance Measurement systems with the balanced scorecard approach*. NRI Papers, nº 45
- Neves E. P. F. S. (2011) O Balanced Scorecard com instrumento de alinhamento estratégico nas organizações. Caso: Bento, S.A Dissertação apresentada para a obtenção

de grau de Mestre em Gestão de Empresas, no Curso de Gestão de Empresas, conferido pela ISCTE Business School, – Instituto Universitário de Lisboa.

Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*, traduzido por Nilza Freire, Rio de Janeiro, Qualitymark

NØrreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11: 65-88.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. (2004). Planejamento Estratégico: conceitos–metodologia–práticas. São Paulo: Atlas, 2005. *Henry Mintzberg Safári de Estratégia Bookman Cham Kim A Estratégia do Oceano Azul Rua Y, 55-25.*

Olve, N. G; Roy, J. & Wetter, M. (2000). *Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral - Guía práctica del Balanced Scorecard*, Ediciones Gestión, SA, Barcelona

Olve, N., Petri, C. J., Roy; J & Roy, S. (2003). *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*. Chichester: John Wiley & Sons

Ottoboni, C., Fernandes, C., Pamplona, E., & Pagni, T. (2002). Algumas Razões para a Ocorrência de Falhas na Implementação do Balanced Scorecard (BSC). *Proceedings of the XXII ENEGEP*, 1-8.

Philip, K. O. T. L. E. R. (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*.

Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard- Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa, Silabo.

Pontes, M. J. G. S, Análise de implementação e uso do Balanced Scorecard. Dissertação apresentada para a obtenção de grau de Mestre em Contabilidade e Fiscalidade, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Prahalad, C. K. et al (1998), *Estratégia - A Busca Da Vantagem Competitiva*, 2ª ed, Brasil, editora Campus

Quinn, J. B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, R.D. Irwin Inc.

Reis, A. P. S. (2015). *Balanced Scorecard como ferramenta de controlo de gestão e alinhamento estratégico nas organizações – Caso de MindelHotel S.A* Monografia apresentada para a obtenção de grau de licenciada em organiza,ão e gestão de empresa, no curso de organização e gestão de empresa conferida pela universidade do Mindelo.

Reis, R. L. (2000). *Estratégia Empresarial: Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa, Presença.

- Reis, R. L. (2000). *Estratégia Empresarial: Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa, Presença,
- Rocha, R. F. (2010) Analise da performance organizacional: proposta de um modelo do Balanced Scorecard para a avaliação do desempenho do comando da 1ª Região Militar, licenciatura apresentada para a obtenção de grau de licenciatura em contabilidade e administração, conferida pelo instituto superior de ciências empresariais em Mindelo.
- Russo, J. (2006), *BALANCED SCORECARD para PME*, 3ª ed., Lisboa – Porto, Lidel – edições técnicas, Lda.
- Russo, J. M. P. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*, 6ª ed. atualizada. - Lisboa; Porto: Lidel
- Santos, R. A. (2006). BSC em Portugal – Visão Estratégia e entusiasmo Gestão -“Sistema de Gestão”, *Revista Estudos do I.S.C.A.A.*, II.ª Série 6/7, pp. 56-78.
- Stivers, B. P., Covin, T. J., et al (1998). How non-financial performance measures are used. *Management Accounting*, Fev, 44, 46-49
- Tavares, N. M. L. (2013). Gestão estratégica e melhoria do desempenho do Balanced scorecard: estudo de caso numa empresa de vestuário. Dissertação apresentada para a obtenção de grau de Mestre em Gestão de Empresas, no Curso de Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

## ANEXO

**Tabela 1 – Quantificação dos Dados**

DIFICULDADES	FREQUENCIA	PERCENTAGEM
Cultura Organizacional	4	14,3%
Motivação	3	10,7%
Formação e Conhecimento	2	7,2%
Indicadores e Metas	4	14,3%
Comunicação	4	14,3%
Alinhamento Estratégico	4	14,3%
Recursos Limitados	4	14,3%
Envolvimento e experiência dos participantes	3	10,7%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte: INE (2018)**